



Universidade de Aveiro Departamento de Línguas e Culturas
Ano 2011

**SOFIA DA SILVA
VALENTE**

TRANSPORTES INTERNACIONAIS – COMUNICAÇÃO, LÍNGUA E CULTURA

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Manuel Rocha Teixeira Baptista, Professora auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus filhos, Rodrigo e Mateus, fontes da minha inspiração.

O júri

Presidente

Prof. Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Anabela Valente Simões
Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (arguente principal)

Prof. Doutora Maria Manuel Rocha Teixeira Baptista
Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro
(orientadora).

Agradecimentos

Desejo expressar os meus sinceros agradecimentos a todos os que estiveram directa ou indirectamente envolvidos no trabalho de investigação do qual resultou o trabalho descrito nesta dissertação.

À minha orientadora, Doutora Maria Manuel, o meu agradecimento pela disponibilidade, orientação, compreensão e apoio dispensado bem como pelas sugestões dadas ao longo desta dissertação.

O meu agradecimento a todos os meus amigos e colegas que me apoiaram nesta caminhada.

Ao meu marido que esteve sempre do meu lado, apoiando-me em todos os bons e maus momentos. Sem a paciência dele, não seria possível o resultado final.

Os meus agradecimentos aos transportadores e transitários que me forneceram informações, dados e opiniões imprescindíveis tornando possível a elaboração deste trabalho.

O meu mais profundo agradecimento aos meus pais e irmãos, por acreditarem em mim.

Aos meus filhos Rodrigo e Mateus por simplesmente existirem.

Palavras-chave

Comunicação, Língua, Cultura, Relações Empresariais, Transportes Internacionais.

Resumo

O principal problema apresentado na dissertação “Os transportes Internacionais – Comunicação, Língua e Cultura” é saber em que medida a língua e cultura são percebidos como aspectos relevantes na comunicação que se desenvolve no contexto dos transportes internacionais rodoviários de mercadorias.

A dissertação é constituída por cinco capítulos. O primeiro capítulo denomina-se “Transportes Internacionais” e trata questões pertinentes dos diversos modos dos Transportes Internacionais, mas fundamentalmente, do modo rodoviário. O segundo capítulo denomina-se “Comunicação” e trata da comunicação em geral, relacionando-a com os Transportes Internacionais. O terceiro capítulo denomina-se “Língua” e são analisados aspectos da língua e a importância desta nos Transportes Internacionais. O quarto capítulo denomina-se “Cultura” no qual se analisam aspectos importantes da Cultura em geral e o papel que esta desempenha nos transportes internacionais. O quinto e último capítulo denominado “Transportes Internacionais – Comunicação, Língua e Cultura – Estudo empírico” é um capítulo empírico em que são relacionados os aspectos comunicação, língua e cultura entre si e apresentados os resultados de entrevistas feitas aos gestores, administrativos e motoristas. No último capítulo são apresentadas as considerações finais e as conclusões.

O objectivo deste estudo consiste em diagnosticar, na gestão das relações internacionais em empresas de transportes internacionais, as dificuldades sentidas em matéria de comunicação, língua e cultura, detectando potenciais obstáculos linguísticos, culturais e comunicacionais sentidos por alguns operadores portugueses neste domínio.

A metodologia utilizada consistiu em pesquisa bibliográfica (livros, revistas e pesquisas na Internet), realização de vários contactos com pessoas especialistas na área e entrevistas aos Recursos Humanos das empresas de Transporte Internacional.

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista em profundidade aos Recursos Humanos das empresas que se dedicam aos transportes internacionais, especificamente a gestores, administrativos ou motoristas de camiões.

Com este estudo, realizado entre os meses de Dezembro de 2008 e Outubro de 2010, pretendeu-se analisar e compreender melhor o sector dos transportes internacionais relacionando-o com o papel da Comunicação, Língua e Cultura procurando lançar luz sobre o papel destes factores nas relações empresariais.

Keywords

Communication, Language, Culture, Business Relations, International Transport.

Abstract

The main problem presented in this dissertation named "International Carriage - Communication, Language and Culture" is to know how the language and culture are relevant aspects in the communication in the context of international transport of goods by road.

This dissertation consists on five chapters. The first chapter is untitled "International Carriage" and addresses issues relevant to the various modes of international transport, but especially by road. The second chapter is called "Communication" and handles the communication in general, related to the International Transport. The third chapter is called "Language" where is being analyzed the aspects of the language in general and his importance in the international transport. The fourth chapter is called "Culture" in which are analyzed important aspects of culture and the role it plays in international transport. The fifth and final chapter called "International Transportation - Communication, Language and Culture - An empirical study" is an empirical chapter related to the aspects of communication, language and culture between themselves. It's the results of interviews with the managers, administrative and drivers. In the last chapter are presented the closing remarks and the conclusions.

The purpose of this study is to diagnose, management of international relations in international transport companies, the difficulties in communication, language and culture, detecting potential language, cultural and communicational barriers experienced by some Portuguese players in this field.

The methodology consisted of: literature (books, magazines and Internet searches), holding various contacts with people who are experts in the area and interviews to Human Resources departments of International Transport. The survey instrument used was an in-depth interview to the Human Resources of enterprises active in international transport, specifically for managers, administrative or truck drivers.

With this study, realized between the months of December 2008 and October 2010 was aimed to analyze and understand the international transport sector relating it to the role of communication, language and culture seeking to shed light on the role of these factors in the business relationships.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	19
CAPITULO I - TRANSPORTES INTERNACIONAIS	23
Introdução.....	23
1.1. A Posição geográfica de Portugal	24
1.2. O Transporte e a Logística.....	25
1.3. O transitário, o transportador e o transporte expresso	26
1.4. Os principais modos de transporte.....	27
1.4.1. O transporte ferroviário, marítimo e aéreo.....	27
1.4.2. O transporte rodoviário	28
1.4.3. O sector rodoviário, suas vantagens e desvantagens	30
1.5. A importância na União Europeia para o sector dos transportes.....	31
1.6. A Inter-modalidade e a multi-modalidade – desafios da União Europeia.....	32
1.7. Infra-estruturas em Portugal e na Europa	33
1.8. Outsourcing	34
1.9. A Crise em Portugal e a Crise europeia	35
Conclusão.....	37
CAPITULO II - COMUNICAÇÃO.....	38
Introdução.....	38
2.1. Comunicação e Comunicar	39
2.2. Comunicação empresarial	40
2.3. A informação e a sociedade de informação	41
2.4. As novas tecnologias de informação e a Internet.....	43
2.5. A inovação tecnológica ao serviço dos transportes.....	45
Conclusão.....	48
CAPITULO III - A LINGUA	49
Introdução.....	49
3.1. A Linguagem.....	50
3.2. A Língua e as suas origens.....	51
3.3. As Línguas.....	53
3.4. As barreiras linguísticas	55
3.5. Diversidade Linguística	57
3.6. A importância da Língua nos transportes internacionais	57

Conclusão.....	58
CAPITULO IV - CULTURA.....	59
Introdução.....	59
4.1. Cultura	60
4.2. Cultura empresarial.....	61
4.3. Diversidade cultural	62
4.4. Os Recursos Humanos	62
4.5. Formação dos Recursos Humanos.....	63
4.6. Motivação	64
4.7. O papel do motorista.....	65
4.8. A cultura nas empresas de transporte.....	66
Conclusão.....	68
4.9. As grandes questões da Comunicação Língua e Cultura no contexto dos Transportes Internacionais	69
CAPITULO V - TRANSPORTES INTERNACIONAIS – COMUNICAÇÃO, LÍNGUA E CULTURA ESTUDO EMPÍRICO.....	71
5.1. A metodologia na investigação	71
5.2. Objectivos e processo de investigação	72
5.3. Instrumentos de recolha de dados	73
5.3.1. Recolha de dados secundários: Revisão da Literatura.....	73
5.3.2. Recolha de dados primários: Entrevistas	73
5.3.2.1. Fases da Entrevista	74
5.4. Técnica de análise de dados.....	76
5.5. Selecção e caracterização dos sujeitos	76
5.6. Estudo 1 – Entrevista semi-estruturada	77
5.6.1. Caracterização dos sujeitos	77
5.6.2. Recolha de dados	82
5.6.3. Análise de dados (análise dos dados recolhidos).....	82
5.6.3.1. Entrevista realizada aos motoristas.....	83
5.6.3.2. Entrevista realizada aos administrativos	89
5.6.3.3. Entrevista realizada aos Gestores.....	96
5.6.4. Discussão de dados.....	102
5.7. Estudo 2 - Entrevista em profundidade ao gestor.....	108
5.7.1. Caracterização dos sujeitos	108
5.7.2. Recolha de Dados	111

5.7.3. Análise de Dados - Análise de conteúdo.....	111
5.7.3.1. Performance em Línguas	112
5.7.3.2. Prioridades de Formação de Recursos Humanos	115
5.7.3.3. Papel das Línguas na formação geral	116
5.7.3.4. Obstáculos à comunicação	121
5.7.3.5. Cosmopolitismo	121
5.7.3.6. Desenvolvimento social	123
5.7.3.7. Obstáculos à compreensão de outras culturas.....	124
5.7.3.8. Novas tecnologias.....	125
5.7.3.9. A comunicação externa (comunicação com outras esferas do meio) e interna (entre pessoas e dentro das empresas).....	127
5.7.4. Discussão de dados.....	129
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	134
BIBLIOGRAFIA.....	138
WEBLIOGRAFIA	142
ANEXOS.....	145

FIGURAS

Figura I - Portugal na Europa.....	24
------------------------------------	----

TABELAS

Tabela I - Vantagens e desvantagens do modo rodoviário	31
Tabela II - Fases da entrevista.....	75
Tabela III (Tabela Resumo) - Caracterização dos sujeitos entrevistados (motorista, administrativo e gestor) - Responsabilidade, Idade, Género e Formação, por Empresa ..	78
Tabela IV – Número de sujeitos entrevistados por responsabilidade na Empresa	79
Tabela V – Entrevistas ao motorista, administrativo e gestores (tráfego ou geral) por sexo.....	79
Tabela VI– Entrevistas aos sujeitos com diferentes responsabilidades na empresa, por idade.....	80
Tabela VII – Nível de habilitação por responsabilidade dentro da Empresa	81
Tabela VIII – Resposta à questão: “Qual o seu conhecimento de Línguas?”	83
Tabela IX – Resposta à questão: “Tem dificuldades em comunicar em contextos internacionais?”	83

Tabela X – Resposta à questão: “Qual a importância da profissão do motorista nos dias de hoje?”	84
Tabela XI – Resposta à questão: “Que tipo de formação que recebeu da sua empresa e qual a sua importância?”	84
Tabela XII – Resposta à questão: “Que meios tecnológicos que usa com mais frequência, diariamente?”	85
Tabela XIII – Resposta à questão: “Sentem-se bem acolhidos no estrangeiro?”	85
Tabela XIV – Resposta à questão: “Como é a relação / comunicação entre os colegas motoristas?”	86
Tabela XV – Resposta à questão: “Quais as condições das vias de comunicação (estradas) em Portugal?”	86
Tabela XVI – Resposta à questão: “Como é a fiscalização das estradas em Portugal?” ..	87
Tabela XVII – Resposta à questão: “O contacto com outros Países, culturas, povos, outra história contribuiu para o desenvolvimento cultural?”	88
Tabela XVIII – Resposta à questão: “Tem dificuldades em comunicar?”	89
Tabela XIX – Resposta à questão: “Acha importante, as pessoas possuírem um certo nível cultural?”	89
Tabela XX - Resposta à questão: “Tem conhecimento de Línguas?”	90
Tabela XXI – Resposta à questão: “Há necessidade do conhecimento de Línguas para interpretar a documentação dos transportes internacionais?”	90
Tabela XXII – Resposta à questão: “Já sentiu dificuldades em ler, escrever, falar e negociar em contextos internacionais?”	91
Tabela XXIII – Resposta à questão: “Recebeu formação da sua empresa?”	91
Tabela XXIV – Resposta à questão: “É importante a formação para o bom desempenho da função?”	92
Tabela XXV – Resposta à questão: “Que meios de comunicação usa com mais frequência, diariamente?”	93
Tabela XXVI – Resposta à questão: “Tem dificuldades em lidar com motoristas?”	93
Tabela XXVII – Resposta à questão: “Qual o ambiente actual dos transportes?”	94
Tabela XXVIII – Resposta à questão: “Qual a relação entre empresas de transporte, colegas de profissão e entre cargos de chefia e colaboradores?”	94
Tabela XXIX – Resposta à questão: “Quais as qualidades, requisitos e conhecimentos mais valorizados nos Recursos Humanos?”	96
Tabela XXX – Resposta à questão: “Qual a importância dos motoristas nos dias de hoje?”	97

Tabela XXXI – Resposta à questão: “Como é o nível de qualificação dos motoristas portugueses comparado com o da União Europeia?”	98
Tabela XXXII – Resposta à questão: “Quais os problemas mais comuns que os condutores encontram nas estradas europeias?”	99
Tabela XXXIII – Resposta à questão: “A Empresa promove formação?”	99
Tabela XXXIV – Resposta à questão: “Promove formação em Línguas e formação em Novas Tecnologias?”	100
Tabela XXXV – Resposta à questão: “Considera importantes as novas tecnologias?” ..	100
Tabela XXXVI – Resposta à questão: “Considera importante o conhecimento das Línguas estrangeiras?”	101
Tabela XXXVII – Resposta à questão: “Quais os meios de comunicação mais utilizados na negociação?”	101
Tabela XXXVIII (Tabela Resumo) - Caracterização dos sujeitos entrevistados: (Gestores) – por responsabilidade, Idade, Género e Formação	108
Tabela XXXIX – N.º de sujeitos da entrevista aprofundada a gestores (tráfego ou geral)	109
Tabela XL – Entrevista aprofundada ao gestor (tráfego ou geral) por sexo.....	109
Tabela XLI – Caracterização dos sujeitos (gestores tráfego ou geral), por idade.....	110
Tabela XLII – Caracterização dos sujeitos por habilitação académica	110
Tabela XLIII - Conhecimento de Línguas	112
Tabela XLIV - Conhecimento de Línguas por idades e formação	112
Tabela XLV - Importância do conhecimento de Línguas	113
Tabela XLVI – Dificuldades na comunicação com outros Países, com outras culturas devido às Línguas estrangeiras	113
Tabela XLVII – Dificuldades em comunicar por Idades e Formação	114
Tabela XLVIII - Quem necessita mais do conhecimento de Línguas nos transportes internacionais	115
Tabela XLIX – Tipo de formação que a empresa promove	116
Tabela L – A importância da formação	117
Tabela LI – Formação em Línguas	117
Tabela LII – Formação em Línguas por Idades e Formação.....	118
Tabela LIII – Conhecimento de Línguas, qualidade e requisito mínimo nos Recursos Humanos	119
Tabela LIV – Conhecimento de Línguas (qualidade e requisito mínimo) por Idades e Formação	120

Tabela LV – Dificuldades culturais na comunicação com outros Países	121
Tabela LVI – Importância das pessoas possuírem um certo nível cultural	122
Tabela LVII – Importância do contacto com outros Países para o desenvolvimento cultural	122
Tabela LVIII - – Condições das estradas em Portugal comparadas com as do estrangeiro	123
Tabela LIX – Fiscalização das estradas em Portugal.....	123
Tabela LX – Dificuldades na comunicação com outros Países	124
Tabela LXI – Dificuldades na comunicação com outros Países por Idades e Formação	125
Tabela LXII – A importância das novas tecnologias	126
Tabela LXIII – Meios de comunicação mais utilizados	126
Tabela LXIV – Ambiente actual dos transportes	127
Tabela LXV – Relação entre empresas de transporte.....	127
Tabela LXVI – Relação entre Colegas de profissão	128
Tabela LXVII – Relação entre cargos de chefia e colaboradores	128

INTRODUÇÃO

Com o processo de globalização, todas as actividades económicas enfrentam novos desafios em consequência das constantes mudanças económicas, ambientais, sociais, políticas e tecnológicas a que as empresas de transporte e nomeadamente as empresas internacionais de transporte rodoviário de mercadorias têm que se adaptar. Além dos desafios e das dificuldades que terão que contornar, a actualização destas empresas não passará apenas pelas mudanças referidas mas também pela satisfação de carências a nível da Comunicação, Língua e Cultura. Com a movimentação cada vez mais crescente de pessoas, bens ou mercadorias e capitais, dentro da União Europeia e a consequente abolição das fronteiras, o sector dos transportes passou a desempenhar uma importância significativa, apesar dos profissionais da área e afins não lhe atribuírem a devida e merecida importância. Neste contexto “Os Transportes Internacionais – Comunicação, Língua e Cultura” foi o tema escolhido para a realização desta dissertação no âmbito do mestrado em Línguas e Relações Empresariais. A motivação mais profunda para a elaboração do presente trabalho é a busca constante de dados concretos e de experiências do dia-a-dia dos transportes internacionais na tentativa de compreender mais e melhor a problemática deste sector.

O ponto de partida para a realização deste estudo é o desafio de tentar identificar, analisar e compreender o sector dos transportes inserido no contexto internacional relacionando-o com o papel da Comunicação, Língua e Cultura.

O primeiro problema que se apresenta é a falta de estudos e bibliografia acerca deste tema. É um percurso difícil, tornando-se mais esclarecido à medida que o processo de investigação vai avançando. Tudo vai-se tornando mais claro à medida que as fontes de energia incentivam à descoberta permanente e que o sentido das verbalizações dos entrevistados exige a rectificação do campo de leituras, bem como um redimensionamento constante das perspectivas iniciais.

Neste trabalho, inicialmente analisam-se conceitos gerais sobre os transportes internacionais e posteriormente analisa-se cada um dos temas, Comunicação, Língua e Cultura e sua importância para os transportes internacionais de mercadorias.

Referidas as etapas, motivações e convicções primeiras, que lançaram o desafio de tentar compreender mais e melhor esta problemática, optou-se, por um estudo qualitativo que implicou a realização de entrevistas em profundidade como método de pesquisa. Recorreu-se deste modo, às experiências e subjectividades dos entrevistados, na medida em que se procura perceber de forma mais pormenorizada a realidade do sector. Sendo assim a elaboração desta dissertação constitui um enorme e interessante desafio.

A dissertação está organizada em cinco capítulos:

Capítulo I – Transportes Internacionais;

Capítulo II – Comunicação;

Capítulo III – Língua;

Capítulo IV – Cultura

Capítulo V – Transportes Internacionais, Comunicação, Língua e Cultura – um estudo empírico.

No capítulo I, serão tratadas diversas questões pertinentes sobre os transportes em geral como a posição geográfica de Portugal e a sua importância para o desenvolvimento dos transportes, a logística e o transporte e a comparação do sector rodoviário português com o sector rodoviário europeu. Serão referidos aspectos dos diversos modos, ou seja aéreo, marítimo, ferroviário mas incidindo, mais especificamente, no modo rodoviário realçando as suas vantagens e desvantagens em relação aos outros modos de transporte. Serão também abordados aspectos da logística relacionando-os com os transportes e explicadas as diferenças entre os vários tipos de empresas de transporte: transportador, transitário e transporte expresso.

Temas polémicos da actualidade como a crise financeira e económica actual portuguesa e europeia, a competitividade e a concorrência, o recurso ao “outsourcing”, a questão do meio ambiente e a poluição, a oscilação dos preços dos combustíveis, a procura de meios de transporte alternativos, bem como a necessidade de utilização de combustíveis menos poluentes serão ainda abordados ao longo deste capítulo.

No capítulo II, III, IV, serão abordadas questões gerais sobre a Comunicação, Língua e a Cultura em geral, questões que serão posteriormente relacionadas com os transportes internacionais.

Assim, mais especificamente, no capítulo II será abordada inicialmente a comunicação de uma forma geral. Posteriormente será realçada a importância da comunicação para todas as empresas e nomeadamente para as empresas de transporte rodoviário de mercadorias e o papel desta na era global em que vivemos, onde o desenvolvimento tecnológico é uma constante. O que é a comunicação e o que significa comunicar, a comunicação empresarial, a informação e a sociedade de informação, as novas tecnologias da informação e a internet e a inovação tecnológica ao serviço dos transportes serão os temas abordados neste capítulo.

No capítulo III, inicialmente, analisar-se-ão aspectos relacionados com a língua em geral e posteriormente será fundamentado o grau de importância desta nas relações internacionais no sector dos transportes. Assim, neste capítulo será abordado o seguinte: as origens da língua, a língua como idioma, as barreiras linguísticas e a diversidade linguística, a língua no contexto internacional e a importância da língua nos transportes internacionais.

No capítulo IV, inicialmente, estudar-se-á a cultura em geral e a sua importância nas organizações e posteriormente será relacionada com todos os aspectos das empresas de transportes internacionais. Portanto, o significado de cultura, a cultura empresarial, a diversidade cultural, a importância do papel dos recursos humanos e a sua formação, o papel do motorista e a importância da cultura nas empresas de transporte serão temas analisados ao longo deste capítulo.

Os conceitos Comunicação, Língua e Cultura estão interligados e, desta forma, não poderão ser abordados isoladamente. Por este motivo, foi introduzido um último capítulo, o Capítulo V, denominado “Transportes Internacionais, Comunicação, Língua e Cultura – um estudo empírico” onde serão apresentados os resultados das entrevistas que conduzimos e analisados os temas Comunicação, Língua e Cultura relacionados entre si. Neste último capítulo, será possível abordar simultaneamente temas e aspectos comuns a todos os capítulos. Serão feitas as considerações finais e será elaborada a conclusão e recomendações bem como uma análise dos objectivos alcançados.

Ao longo de todos os capítulos, para além destas questões já referidas, serão ainda abordadas todas as dificuldades sentidas pelas empresas a nível geral e, mais especificamente, nas relações empresariais tanto a nível nacional como internacional. Serão também analisadas as dificuldades existentes nas empresas de transportes

internacionais em termos de Comunicação, Língua e Cultura e a forma como as empresas conseguirão ultrapassar estas dificuldades.

Em síntese, o que se pretende analisar é o seguinte: em que medida estas três dimensões da Comunicação, Língua e Cultura são importantes para os transportes internacionais rodoviários de mercadorias por camião.

CAPÍTULO I

TRANSPORTES INTERNACIONAIS

Introdução

A existência de sistemas de transportes eficientes é essencial para manter a competitividade da economia europeia e o bom funcionamento do mercado único. Os transportes constituem por si só um sector económico importante, representando cerca de 10% da nossa riqueza em termos de produto interno bruto (PIB). Trata-se de uma indústria que vale cerca de um trilião de euros por ano e que emprega mais de dez milhões de pessoas na Europa. O crescimento dos transportes anda de “mãos dadas” com o crescimento da economia e da nossa prosperidade. Os métodos de produção modernos baseados na distribuição de peças e componentes «just-in-time» requerem viagens mais frequentes e mais rápidas do que no passado (A.A.V.V., 2003, p.5).

O sector dos transportes internacionais, como parte integrante da prestação de serviços e da área da logística, tornou-se imprescindível para o mercado global, fundamentalmente, numa altura em que se intensificam as relações internacionais. Os transportes internacionais fazem parte de um sector de actividade que está em constante mudança e em crescimento elevado. Enfrentam, actualmente, vários desafios, por várias razões, sejam elas, económicas, sociais, ambientais, linguísticas, culturais e comunicacionais.

Alguns dos “principais desafios que as empresas de transporte rodoviário de mercadorias enfrentam são: a forte concorrência e a elevada fragmentação do mercado, a posição geográfica periférica de Portugal, o baixo nível de qualificação dos meios humanos das empresas e a prática sistemática de desvios regulamentares por parte de algumas empresas de transporte” (Fonseca, 2006, p. 47). Apenas as empresas que conseguem adaptar-se às constantes mudanças do mundo actual conseguirão sobreviver e encontrar um lugar de futuro no mundo económico.

Figura I - Portugal na Europa

1.1. A Posição geográfica de Portugal

Portugal ocupa uma posição geográfica estratégica de grande importância, ou seja, um clima ameno e uma região costeira de dimensão apreciável, proporcionando, por isso, o transporte de mercadorias. Portugal é o País mais ocidental da Europa, aberto sobre o Atlântico, ponte natural para as Américas e para a África, segundo Baeyens (2006).

Historicamente, a riqueza de Portugal, foi obtida a partir desta capacidade oceânica que se ia organizando em feitorias comerciais espalhadas pelo mundo. Os navios ainda hoje transportam essas riquezas, mas de forma cada vez mais rápida e em rotas cada vez

mais densas. Os grandes pólos económicos são a Europa e os Estados Unidos, seguidos de perto por dois competidores de peso: a China e o Mercosul. As “auto-estradas” do transporte de mercadorias organizam-se ao sabor das mudanças no panorama económico. Portugal ocupa, naturalmente, uma posição fundamental na frente atlântica, muito em particular entre o Mercosul e a Europa. Neste contexto vai ganhando forma uma plataforma logística no Porto de Leixões e outra no de Sines. Navios do Atlântico ao Báltico, camiões e comboios, através de Espanha e França e os aviões pelo céu tecem a teia destas trocas intercontinentais (Baeyens, 2006).

Antes de abordar as especificidades do transporte internacional, existem dois conceitos importantes e essenciais que devem ser entendidos e distinguidos, o “transporte” e a “logística”.

1.2. O Transporte e a Logística

Não se pode falar em transportes sem se falar em logística. De uma forma mais abrangente, **logística** constitui “um sistema de actividades integradas, pelo qual fluem produtos e informação desde a origem até ao ponto de consumo” (Carvalho, 1999). No entanto, logística ainda é mais do que isso, “dela fazem parte a gestão dos fluxos de materiais e de informação e sua articulação ou integração” (Carvalho Dias, 2004, p.29). Na União Europeia, o sector da logística tem estado sujeito a um processo de evolução contínua, em parte, devido à dinâmica de alguns clientes que procuram serviços cada vez mais amplos. Por outro lado, a crescente globalização dos mercados obriga os operadores a dispor de uma rede internacional que permita colocar os produtos dos seus clientes com rapidez em qualquer parte do mundo. A logística desempenha, assim, um papel cada vez mais importante nos dias de hoje e promove uma constante adaptação da empresa à sua envolvente preparando a mesma para as mutações e para as exigências da concorrência. Trata-se de ciência e a tomada de consciência deste facto surgiu com a guerra. A logística foi muito usada pelos soldados na Segunda Guerra Mundial. Eles precisavam planear com muita cautela, cada uma das suas decisões (A.A.V.V., 2008). Mas as empresas e organizações só começaram a captar a mensagem logística no início do século XX e foi no século XXI que se começou a explorar este conceito. O movimento logístico levou algum tempo a passar do contexto militar para o empresarial e ainda está longe da sua total aplicação no mundo empresarial, segundo Carvalho Dias (2004).

“**O transporte** é outro dos principais grupos de actividades logísticas e desempenha um papel fundamental no alcance do objectivo logístico: colocar o produto no local certo, no tempo certo e na quantidade indicada ao custo mínimo”, segundo Carvalho Dias (2004, p. 232). É, portanto, uma parte muito importante da logística de hoje e um elemento muito importante da cadeia de distribuição. Também o transporte, da mesma forma que a logística, tem como objectivo, a consequente satisfação do cliente cada vez mais exigente e infiel. O transporte consiste, portanto, na deslocação do produto desde o centro de produção para os diversos locais de consumo, vulgarmente designado de distribuição física, ou seja, trata-se do meio utilizado para fazer chegar os produtos aos clientes ou consumidores. O “transporte rodoviário de mercadorias como actividade de natureza logística e operacional que envolve a deslocação física de mercadorias em veículos automóveis ou conjunto de veículos, pode ainda envolver operações de manuseamento dessas mercadorias, nomeadamente, grupagem, triagem, recepção, armazenamento e distribuição” (Marques, 2007, p. 37). O transporte é, sem dúvida, o maior componente do processo logístico e constitui muitas vezes o seu maior custo. Muitos produtores e distribuidores não lhe dão a importância que merece, mas esta tendência está a mudar com a globalização e com a nova visão de empresa.

Para além do que já foi falado sobre o transporte, este inclui ainda outras actividades como por exemplo a selecção dos vários modos de transporte, ou seja, do modo aéreo, marítimo, ferroviário e rodoviário e a escolha do melhor caminho a utilizar, ou seja, a rota.

1.3. O transitário, o transportador e o transporte expresso

Existem 3 principais tipos de empresas de transportes e é importante distingui-las, são elas: o transportador, o transitário e o transporte expresso.

O transportador é a entidade que detém os seus próprios meios, ou seja, os seus próprios camiões e oferece a sua prestação de serviços directamente aos clientes. Isto constitui uma vantagem para as empresas que recorrem à utilização deste tipo de serviço, não havendo intermediários durante a negociação. Esta negociação realiza-se entre duas empresas de forma directa, o fornecedor de serviço e o cliente.

O transitário pode ser definido como a entidade a quem são confiadas, por um terceiro, mercadorias para se ocupar da recepção, da manutenção, do armazenamento, da reexpedição e do contrato de frete para expedição na exportação ou na importação

(segundo o caso) e, perante o qual (o terceiro, que é o Cliente), o transitário responde pela boa conservação da mercadoria durante todo o tempo que a tem sob sua guarda ou sob sua gestão (Vivas, 2001).

O transitário não tem camiões próprios como o transportador. O transitário subcontrata camiões de outras empresas de transporte trazendo-lhe algumas vantagens que serão abordadas no ponto 1.8 sobre o outsourcing.

As empresas de **transporte expresso** são as que realizam os transportes urgentes. Normalmente, estas empresas utilizam o modo aéreo ou o rodoviário com camiões / carros dedicados, fazendo especificamente os destinos solicitados. O transporte urgente é utilizado quando é necessário colocar a mercadoria no cliente em tempo curto. É muito utilizado nos dias de hoje. Num mercado em que o cliente pretende respostas rápidas, com eficácia, um serviço completo “porta a porta” (door-to-door), recorre-se cada vez mais a este tipo de transporte. Embora mais eficiente e rápido, este tipo de transporte torna-se mais dispendioso para as empresas que recorrem a ele.

Existem os seguintes modos de transporte: O modo rodoviário e o ferroviário (que fazem parte do transporte terrestre), o marítimo e o aéreo, por *pipeline* (ou oleoduto) e fluvial. Em Portugal estes dois últimos assumem pouco significado, segundo Carvalho (1999).

A utilização dos vários modos de transporte não tem tido um crescimento similar ao longo dos anos, assumindo o transporte rodoviário de mercadorias um papel cada vez mais importante.

1.4. Os principais modos de transporte

1.4.1. O transporte ferroviário, marítimo e aéreo

O transporte ferroviário é aquele que se realiza através da via-férrea, ou seja, através dos caminhos-de-ferro. Apesar da importância do transporte rodoviário nos dias de hoje, o transporte ferroviário de mercadorias deverá ter um papel importante no futuro “havendo necessidade de criação de uma rede ferroviária de bitola europeia em Portugal” (Brotas, 2006, p.60).

Ainda de acordo com Dias, “será necessário promover a agilização dos caminhos-de-ferro para o transporte por grosso” (2006, p.70).

O transporte marítimo é aquele que se realiza através de navio. Também será importante a “utilização de um transporte marítimo de curta distância, mais ágil e flexível, nomeadamente ao nível do elo / interface portuário” (Dias, 2006, p. 70). No caso do sector portuário nacional, deverão ser implementadas, a curto prazo, medidas convidativas e estimulantes do negócio que facilitem a actividade exportadora (Dias, 2006). É o modo de transporte mais antigo e na presença de outros modos de transporte alternativos que sejam mais inovadores, pode entrar numa fase de declínio, caso não seja capaz de se auto-renovar (Casaca, 2004, p.87).

No entanto, o modo marítimo, em termos de toneladas transportadas ainda é dominante nas trocas comerciais de Portugal com o exterior, de acordo com Carvalho (1999).

O transporte aéreo é aquele que se realiza através de avião. O transporte aéreo pode ser definido como “o movimento de pessoas e mercadorias pelo ar com a utilização de aviões. É usado preferencialmente para movimentar passageiros ou mercadorias urgentes ou de alto valor” (http://pt.wikipedia.org/wiki/Transporte_aereo). É “o modo mais eficaz, e mais prático, para as pessoas viajarem” (Baeyens, 2006, p.66), mas é também um meio de transporte muito dispendioso.

1.4.2. O transporte rodoviário

Qualquer sociedade ou economia moderna necessita de transportes para poderem funcionar e o transporte terrestre é o principal meio para atingir tal objectivo (A.A.V.V., 2006). As empresas necessitam dos transportes para poderem escoar os seus produtos e transportá-los até ao consumidor final e o transporte rodoviário desempenha aqui um papel importante.

“A integração na União Europeia tem vindo a potenciar as trocas comerciais com o exterior, nomeadamente com os vários estados membros” (Carvalho, 1999, p. 201).

“Portugal abastece-se fundamentalmente da Europa, em particular dos Países da União Europeia e, de entre estes, principalmente da Espanha. Similarmente, exportamos para os mesmos Países e tendo também como principal destino a Espanha” (Dias, 2003, p. 186). Portanto, o nosso principal mercado é o Ibérico. Sendo a Espanha, o nosso principal parceiro nas trocas comerciais, a grande maioria das rotas a percorrer pelo transporte das mercadorias será de curta ou média distância. Nestas condições, o modo mais conveniente, aquele que é mais utilizado e preferido pelos carregadores é o modo

rodoviário (Dias, 2003). Para além de Espanha, no tráfego internacional, a Alemanha e a França são os principais Países de origem e destino.

Pode-se definir transporte rodoviário como “o transporte feito por estradas, rodovias, ruas e outras vias com a intenção movimentar materiais, pessoas ou animais de um determinado ponto a outro”. Este representa a maior parte do transporte terrestre¹⁹ (http://pt.wikipedia.org/wiki/Transporte_rodoviário).

Mais especificamente, na última década, o sector rodoviário em Portugal tem tido uma dinâmica crescente, essencialmente devido ao transporte internacional. A globalização da economia, as tecnologias de informação, a própria organização do mercado, composta por inúmeras empresas de todas as dimensões, com elevado dinamismo de oferta, tem vindo a aumentar o tráfego de mercadorias principalmente por via rodoviária, tendo, por isso, aumentado consideravelmente o número de empresas de transporte rodoviário e consequentemente o número de camiões em Portugal. O que também contribuiu para o aumento do número de empresas de transporte rodoviário foi o facto de algumas empresas que tinham frota própria, terem criado as suas próprias empresas de transporte para rentabilizar os seus meios, em ambos os sentidos, ou seja, para que os camiões não circulassem vazios, após a entrega dos produtos ao cliente. Também em alguns casos, criaram-se as condições necessárias para que os motoristas de pesados saíssem dos quadros de pessoal e adquirissem os seus próprios meios, para que, depois de legalmente credenciados, passassem a ser fornecedores da empresa com a possibilidade de melhor rentabilizar os meios disponíveis. Esta medida foi, por exemplo, adoptada pela empresa portuguesa “Luís Simões” dando a possibilidade aos seus motoristas de serem detentores dos seus próprios camiões. Ainda segundo Dias (2003) o transporte marítimo não consegue por si só assegurar uma cadeia contínua e o transporte ferroviário não consegue também responder eficazmente contribuindo, desta forma, para o aumento do transporte rodoviário. Pode mesmo dizer-se que o número de camiões em Portugal, face à média europeia, duplicou, ou seja, existem demasiados camiões para transportar o mesmo PIB, segundo a Associação Nacional do Transporte de Mercadorias (Antram). A verdade é que, por enquanto, “obter uma licença de transportador em Portugal é muito fácil, não há requisitos mínimos, enquanto no estrangeiro é frequente ser obrigatório o mínimo de capital social ou dois ou três camiões para abrir actividade” (Sá, 2005). Mas esta tendência tem vindo a diminuir com a recente introdução das normas europeias que têm tornado a actividade cada vez mais exigente.

¹⁹O transporte ferroviário também faz parte do terrestre

O transporte rodoviário de mercadorias está actualmente subordinado a um conjunto vasto de regulamentos que o condicionam e disciplinam, ou seja, normas que regem o acesso à actividade transportadora. Nos últimos anos, têm sido instituídos requisitos legais, bem “como taxas de circulação e de regulamentação social cada vez mais penalizadoras” (Cezília, 2007, p. 13). Exemplo disso, é a introdução “da nova legislação de tempos de condução e repouso que agrava os problemas sentidos pelos transportadores portugueses e que tem levado a perdas de rentabilidade das empresas de transporte internacional” (Cerqueira, 2009).

Em Janeiro de 2008, operavam em Portugal cerca de “9 500 empresas de transporte rodoviário de mercadorias” (Teixeira, 2008, p.14). Segundo dados da ANTRAM de 2006, relativamente ao tipo de transporte realizado, verifica-se o seguinte: nas pequenas empresas (1 a 4 veículos) o transporte predominante é o internacional, no segmento das médias empresas (5 a 19 veículos) e das grandes empresas (20 e mais veículos), destaca-se o transporte nacional e internacional. A oferta de transporte apresenta uma forte concentração nos distritos de Lisboa e Porto, albergando juntamente quase 40% de total das empresas a operar em território nacional. Aveiro, Leiria e Coimbra são os restantes distritos onde se regista um maior número de empresas.

1.4.3. O sector rodoviário, suas vantagens e desvantagens

O modo rodoviário, na falta de alternativas credíveis, é aquele que pode assegurar mais eficazmente o transporte porta a porta (door-to-door) (Carvalho, 1999) como já referido anteriormente, apesar de todas as desvantagens que lhe são apontadas, ou seja, ambientais, de segurança e de sinistralidade (Carvalho, 1999). De acordo com o “Livro Branco sobre a Política Europeia de Transportes” em 2001, 44% das mercadorias transportadas na União Europeia são por estrada contra 41% da navegação marítima de curta distância, 8% dos caminhos-de-ferro, 4% das vias navegáveis interiores e 4% do transporte aéreo, desigualdade ainda mais acentuada em Portugal (Torres, 2005).

Uma das principais vantagens do modo rodoviário em relação aos outros modos de transporte é a sua capacidade de transportar mercadorias de forma rápida, eficiente e flexível com uma qualidade de serviço e a preço competitivo. Além disso, o modo rodoviário de transporte é de entre todos e até ao momento, aquele que melhor minimiza os desperdícios dos percursos de retorno em vazio (Dias, 2003).

“A realização de cadeias de transporte porta a porta, tão contínuas quanto possível, com o fim de minimizar os custos, os prazos de entrega com o máximo de qualidade e fiabilidade, tem levado, no interior do continente europeu, a uma utilização cada vez mais intensa e exclusiva do modo rodoviário” (Dias, 2003, p. 197).

Como pode verificar-se, o transporte rodoviário de mercadorias apresenta vantagens e desvantagens e podem ser resumidas na tabela que a seguir se apresenta:

Tabela I - Vantagens e desvantagens do modo rodoviário

Vantagens	Desvantagens
É o transporte adequado para curtas e médias distâncias	
Simplicidade no atendimento e agilidade no acesso às cargas (maior flexibilidade de serviço).	Em alguns casos, os fretes são mais caros
Exige menor manuseamento da carga e menor exigência de embalagem (logo menor custo).	Menor capacidade de carga em relação a outros meios de transporte
Actua de forma complementar aos outros modos de transporte possibilitando a inter-modalidade e a multi-modalidade	Menos competitivo e mais caro para longas distâncias
Permite as vendas do tipo entrega porta a porta, trazendo maior comodidade para exportador e importador.	Dependente das condições climatéricas, do trânsito e da regulamentação (circulação, horários).

Fontes: Adaptado (Carvalho, 1999, p. 198)

1.5. A importância na União Europeia para o sector dos transportes

A União Europeia deu um grande estímulo ao crescimento dos transportes. Em 1957 foi criado o tratado de Roma onde ficou consagrada a política da União Europeia. Em 1985,

com o incentivo para a conclusão do mercado único os Estados-Membros da União debruçaram-se seriamente sobre os transportes. Em 1988, ainda antes de Maastricht, numa das suas primeiras acções, a União Europeia harmonizou os documentos de trânsito de veículos pesados e mercadorias que atravessavam fronteiras internas da União Europeia. Logo de seguida aboliria por completo os controlos de fronteira. Mais tarde, os pesados de mercadorias de um País foram autorizados a recolherem e entregarem fretes noutra País, para que não tivessem de regressar vazios das distribuições internacionais. A organização do tempo de trabalho dos motoristas também foi harmonizada. Em 1992, o Tratado de Maastricht, concedeu à União Europeia verdadeira capacidade para actuar no domínio dos transportes. Assim, cada País da União Europeia é livre de desenvolver as suas próprias infra-estruturas e redes de transportes. A intervenção da União Europeia justifica-se apenas quando é necessária uma acção comum para manter as quatro liberdades básicas essenciais do mercado único (a livre circulação de pessoas, a livre circulação de mercadorias, serviços e capitais) ou ainda quando as políticas nacionais, por não serem coordenadas, ameaçam exercer uma discriminação entre operadores de transportes de diferentes Países da União Europeia (A.A.V.V., 2003)

Para cimentar as 4 liberdades, a União Europeia aboliu os controlos de fronteira para pessoas e mercadorias que passam de um País da União Europeia para outro (A.A.V.V., 2003).

Desde 1992 que a União Europeia tem executado a sua política de transportes comum. A União Europeia abriu os mercados nacionais de transportes à concorrência, tratando cada modo de transporte, ou seja, o rodoviário, o ferroviário, o aéreo, o marítimo e vias navegáveis, sucessiva e separadamente. O objectivo foi criar um sector dos transportes dinâmico para o benefício dos cidadãos, das empresas e dos governos. Para além de eliminar as fronteiras físicas e introduzir a política da concorrência, a União Europeia pôs em prática medidas para fomentar a cooperação transfronteiriça entre empresas ou para o reconhecimento recíproco de normas técnicas entre Países (A.A.V.V., 2003).

1.6. A Inter-modalidade e a multi-modalidade – desafios da União Europeia

Desde a fundação da União Europeia que as sucessivas alterações no mercado europeu criaram novos desafios, quer para as empresas quer para os operadores logísticos. Um desses desafios relaciona-se com o sector dos transportes, especialmente no que diz

respeito à procura de sistemas integrados que ofereçam um desenvolvimento económico sustentável e que sejam vistos como alternativos ao modo de transporte rodoviário. Um dos objectivos da Política Europeia de Transporte apresentados em 1992 e 1998 que foram reforçados em Setembro de 2001 diz respeito à transferência de mercadorias do modo rodoviário para outros modos subutilizados (Casaca, 2004). A União Europeia tem, portanto, como o principal desafio a inter-modalidade, pretende fomentar um maior equilíbrio entre os diversos meios de transporte e fazer uma melhor utilização das redes existentes. É necessária a utilização racional do transporte rodoviário, transferindo-o da estrada para o caminho-de-ferro (e para as vias aquáticas) e do ar para a via-férrea, mas sem perder competitividade, eficiência, velocidade e conforto e efectuando mais viagens, que incluam uma combinação de vários modos de transporte (A.A.V.V., 2003, p.22).

Diariamente, 7500 quilómetros de estradas europeias são bloqueados pelos engarrafamentos. O congestionamento das estradas e dos aeroportos acrescenta 6% à factura de combustível da União Europeia e implica um aumento correspondente dos níveis de poluição (A.A.V.V., 2003 p.4).

“Só a poluição emitida pelos meios de transporte é equivalente à produzida por milhares de fábricas” (A.F., 2000, p. 86). É necessário, por isso, a procura de soluções para o congestionamento, acidentes e poluição, cumprindo as normas ambientais. O transporte intermodal e multimodal poderá ser uma solução para este problema.

Para além disso, a adesão de 10 novos Países representou um desafio e uma oportunidade: a eliminação dos principais estrangulamentos nas suas fronteiras com o resto da União Europeia exige um investimento de 90 000 milhões de euros até 2015, segundo a Comissão Europeia (A.A.V.V. 2003, p. 22).

1.7. Infra-estruturas em Portugal e na Europa

Em paralelo com o congestionamento crescente, existem reduzidas alternativas ao transporte rodoviário. Por outro lado, segundo Carvalho, à medida que este cresce, maior é a necessidade de infra-estruturas apropriadas (2004). Tem-se assistido, contudo, a uma remodelação do sistema rodoviário português que atingiu até 2006 (em vias com perfil de auto-estrada) uma densidade superior à da Média Europeia a 15, quer em termos de superfície, quer no que concerne à população. Em termos de infra-estruturas rodoviárias, pode-se mesmo dizer que Portugal detém, actualmente, uma das redes mais

desenvolvidas da Europa, compostas de Auto-estradas (AE), Itinerários Principais (IP), Itinerários Complementares (IPC), Estradas Nacionais (EN) e Estradas Municipais. É de salientar a modernidade de rede de auto-estradas, construída sobretudo nos últimos anos (Carvalho, 1999).

À medida que a União Europeia se expande, cresce a necessidade de investimento em infra-estruturas de dimensão europeia. Com o seu alargamento, os troços dos corredores da rede de estradas que abrangem os novos Estados-Membros vão requerer uma atenção especial para se evitarem grandes estrangulamentos. A adesão à União trará um aumento do comércio e das deslocações que as actuais infra-estruturas ainda estão, em muitos casos, mal preparadas para enfrentar (A.A.V.V., 2003, p.18).

1.8. Outsourcing

O conceito “Outsourcing” pode ser definido como “a externalização de serviços, de forma continuada, durante um período de temporal relativamente alargado” (Fernandes, 2006, p. 14). Portanto, outsourcing pode significar o recurso ao exterior da organização para utilizar recursos que não se possui internamente. Este conceito está ligado à ideia de subcontratação de serviços. Uma vez que, nos dias de hoje, é impossível fazer bem à primeira, as próprias empresas poderão gerir melhor os seus recursos, focando-se no essencial, contratando terceiros nas áreas em que estas não são as mais especializadas.

No entanto, as PME têm dificuldades em optar pelo outsourcing da logística, por motivos culturais associados a um sentimento de posse. As empresas portuguesas, principalmente as mais pequenas, devido a questões culturais, ainda insistem em conservar a sua frota própria. Isto faz com que estas apresentem custos de logística superiores aos das empresas que optam pela subcontratação (A.A.V.V., 2005).

“Apenas 23 por cento das empresas portuguesas fazem outsourcing de alguma área logística, enquanto a média comunitária ronda os 60 por cento, de acordo com a Logística Profissional Maio 2004” (Viçoso, 2006, p. 22). Este baixo recurso ao outsourcing, por parte das empresas portuguesas, leva não só à redução da eficiência e produtividade dos recursos como também contribui para que sejamos um País a ter de dispor de uma frota de veículos pesados mais numerosa de toda a Europa, quando considerado o seu nível produtivo (A.A.V.V. 2005). No entanto, “esta tendência tem vindo a ser ultrapassada” (Viçoso, 2006, p. 22). “Apesar da fraca tendência para o outsourcing,

a subcontratação de transporte de carga completa por parte dos operadores logísticos e redes de transporte tem crescido nos últimos tempos. A integração das redes à escala mundial, conjugando vários tipos de carga e níveis de serviço, tem diminuído a segmentação do sector e permitido ao expedidor contactar uma só entidade ” (Viçoso, 2006, p. 22). Tem, portanto, aumentado a tendência de subcontratação, “as multinacionais, por motivos de alinhamentos e directivas internacionais, foram as primeiras a subcontratar este tipo de serviço” (Viçoso, 2006, p.22).

Algumas das vantagens da subcontratação do transporte são: melhorar a taxa de utilização de veículos através da agregação de cargas pertencentes a diferentes clientes e assim distribuir os custos das actividades diminuindo-os, partilhar responsabilidades, substituir custos fixos por variáveis e possibilitar às empresas adaptar os serviços às suas necessidades (A.A.V.V., 2005).

Através do Outsourcing é possível oferecer um serviço diferenciado adaptado a cada cliente permitindo a sua fidelização (Viçoso, 2006, p.23).

O transporte é, normalmente, a actividade logística que as empresas mais subcontratam ou planeiam subcontratar, servindo de base de partida para a externalização de outras actividades. Portugal possui uma frota própria muito elevada (ou seja, recorre menos à subcontratação) enquanto a Espanha possui a taxa de subcontratação mais elevada da União Europeia (A.A.V.V., 2005).

1.9. A Crise em Portugal e a Crise europeia

“Portugal e a Europa vivem, actualmente, momentos difíceis. Atravessa-se uma forte crise económica e financeira. Nestas condições, o governo deveria mobilizar-se no sentido de orientar toda a sua política económica para a exportação e para as empresas focadas na concorrência. O desequilíbrio entre as nossas importações e exportações põe em causa, como talvez nunca tenha posto no passado, o futuro da economia e da sociedade portuguesa. A exportação passará pelo incremento das saídas da produção nacional para os destinos europeus por meio da rodovia, já que a primeira tendência será a de equilibrar a taxa de circulação em vazio decorrente do retorno sem carga ou com menos carga. Equilibrando as exportações e importações, a circulação em vazio será minimizada, o que se traduzirá em fretes muito mais baratos para todos. É também necessária mais concorrência para assegurar mais competitividade de forma a baixar os

custos e a reduzir os tempos de operação. Com a globalização na ordem do dia, a sobrevivência é cada vez mais difícil, Portugal vai para o mundo à conquista de novos mercados sem portos competitivos e em grande desvantagem competitiva relativamente à nossa vizinha Espanha”, segundo Dias (2006, pp. 70-71).

Com o exemplo europeu e a nossa perifericidade geográfica e económica parecia prever que os transportes passassem, desde logo, a constituir peça estratégica prioritária do desenvolvimento de Portugal. Contudo, tal não aconteceu, nem mesmo com a adesão formal à Comunidade Económica Europeia (Borges, 2006).

O sector da prestação de serviços incluindo o sector dos transportes tornou-se o sector mais dinâmico e diversificado dos últimos anos. Tanto os transportes como o comércio, as comunicações, o turismo e os serviços financeiros têm apresentado taxas de crescimento elevadas. Fundamentalmente, o transporte rodoviário de mercadorias tem crescido a taxas elevadas e acima do crescimento do PIB. Este crescimento tem sido acompanhado por um desmesurado crescimento do número de empresas e do parque de veículos. Isto está a provocar um ambiente competitivo, sem regras e um desperdício de recursos que o País não pode suportar. A situação económica dos transportadores tem-se agravado devido à crescente fragmentação das estruturas empresariais, à constante pressão nos preços e redução de margens e à dificuldade de gestão em moldes empresariais, num quadro legal que não considera as especificidades do sector (A.A.V.V., 2005).

Os índices de rentabilidade são muito fracos devido à pressão sobre os preços exercida pelos clientes e fornecedores, cuja instabilidade dos preços do gasóleo veio criar problemas às empresas de transporte (Cerqueira, 2009). “A integração dos mercados tem promovido o aumento da intensidade concorrencial e uma progressiva fragmentação dos mercados nacionais” (Carvalho Dias, 2004, p. 99). Isto leva alguns transportadores a reduzirem os preços ilegalmente para ganhar quota de mercado ou a ignorar a legislação no domínio social e da segurança. Actualmente, existem no mercado empresas a oferecerem serviços de transporte abaixo do preço de custo. Uma forma de contrariar esta tendência é a aplicação da legislação social e reforço da fiscalização da segurança rodoviária.

Por fim, é necessário otimizar rotas, apostar em sistemas alternativos, sejam eles híbridos, eléctricos, desenvolvendo e promovendo a utilização de combustíveis alternativos como o biodiesel, o gás natural, o etanol, o hidrogénio” (Farias, 2005).

Conclusão

O sector dos transportes desempenha um papel muito importante, pois através dele as empresas escoam os seus produtos e os entregam aos clientes permitindo a sua satisfação. No entanto, o momento actual é de crise. Há cada vez mais concorrência, os custos são cada vez maiores (combustíveis, portagens e os impostos), as margens de lucro são cada vez mais pequenas. Com a concorrência que se vive actualmente, é cada vez mais importante manter um bom nível de competitividade e para isso é necessário trabalhar cada vez melhor, com mais eficácia e rapidez com o intuito de fidelizar os clientes. No entanto, as empresas de transporte, para se manterem no actual mercado de trabalho, estão a oferecer serviços cada vez mais baratos e sem a mínima preocupação com qualidade de serviço. Mas, de futuro, subsistirão as empresas melhores, as que trabalharem com mais qualidade e as que tiverem maior suporte financeiro.

De entre os vários desafios e problemas que os transportes rodoviários enfrentam e que foram abordados neste capítulo, aqueles que, especificamente, nos propusemos estudar foram os seguintes:

- O nível de qualificação dos recursos humanos (tema a ser desenvolvido no capítulo IV – Cultura e fundamentado no capítulo V – estudo empírico)
- O estado das nossas estradas e da nossa fiscalização quando comparada com a Europa (e aqui relacionando também o aspecto comunicacional e o cultural), tema a ser fundamentado no capítulo V – estudo empírico).
- A questão dos meios tecnológicos no transporte rodoviário e o seu papel na comunicação (tema a ser desenvolvido no capítulo II – Comunicação e fundamentado no capítulo V – estudo empírico).

Além disso serão estudadas, fundamentalmente, as barreiras culturais, linguísticas e comunicacionais, nos três capítulos subsequentes, nos capítulos da Comunicação, Língua e Cultura e fundamentada a existência destas barreiras no último capítulo – estudo empírico.

CAPITULO II

COMUNICAÇÃO

“Os elementos básicos da comunicação são: a realidade ou situação, os interlocutores, conteúdos ou mensagens, os signos e os meios. Mas para que haja comunicação é necessário compreender que esta não inclui apenas as mensagens que as pessoas trocam deliberadamente entre si. O tom das palavras faladas, os movimentos do corpo, e etc. Às vezes até mesmo o silêncio comunica, o que as palavras não comunicam às vezes é transmitido pelos olhos ou pelas mãos...” DIAZ Bordenave, Juan (<http://inforum.insite.com.br/26175/8641247.html>).

Introdução

Há muito tempo, tentamos comunicar mas não o fazemos muito bem, especialmente nas empresas e na indústria. Mais recentemente, a comunicação tem vindo a estar na moda e já existem muitas empresas que gastam muito tempo e dinheiro para melhorar a comunicação com o seu pessoal (Bland, Jackson, 1992).

A comunicação bem estruturada com o pessoal constitui uma “arte” relativamente nova. Foi na década de 70 que se reconheceu a necessidade deste tipo de comunicação. A partir daí, passou a prestar-se maior atenção à comunicação. As poucas organizações e empresas que, há muitos anos, praticavam uma boa política de comunicação, tornaram-se o centro das atenções de outras organizações menos “comunicativas” que procuravam seguir-lhes o exemplo. Surgiu na Europa uma nova onda de técnicas de comunicação sobretudo audiovisuais, vindas da América. Durante os anos 80, verificou-se nalgumas empresas uma melhoria notável na gestão do pessoal. A comunicação é um importante instrumento de gestão mas não substitui esta. Para além de uma boa gestão, é necessário, uma política competitiva, sólidas relações empresariais e muito trabalho (Bland, Jackson, 1992). A comunicação não é solução para todos os males empresariais, não proporciona resultados imediatos e exige muito esforço (Bland, Jackson, 1992).

Independentemente, do tempo em que passamos a comunicar, o importante é a eficácia da comunicação: a mensagem deve ser transmitida e resultar em alguma coisa.

A comunicação é essencialmente uma questão pessoal. Podemos melhorar-nos a nós próprios e encorajar os outros. Este tipo de comunicação chama-se comunicação com o pessoal, uma comunicação forte e imaginativa dentro da empresa. O pessoal contribui para o aumento da margem de lucro da empresa através da sua participação nas actividades desta. Deve-se dar maior atenção à motivação do pessoal através de uma forte estratégia de comunicação (Bland, Jackson, 1992).

Uma comunicação eficaz juntamente com um bom sistema de informação permite melhoria da satisfação no trabalho, na carreira e satisfação com os salários e regalias aumentando a lealdade das pessoas à empresa (Bland, Jackson, 1992).

Numa empresa, quanto maior for o número de pessoal, melhor deverá ser planeada e estruturada a comunicação” (Bland, Jackson, 1992).

2.1. Comunicação e Comunicar

É fácil compreender o significado da comunicação. Comunicamos todos os dias e a todo o momento. O mesmo acontece nos negócios. A maior parte das vezes a comunicação é aceite pelo seu valor facial (Katz, 1993), e não apenas através de mensagens escritas, através da oralidade através do diálogo entre duas ou mais pessoas.

A comunicação compreende “tanto os processos de transacção entre os indivíduos como a interacção dos indivíduos com a natureza, dos indivíduos com as instituições sociais e ainda o relacionamento que cada indivíduo estabelece consigo próprio” (Rodrigues, 1990, p.67).

O acto da **comunicação** está no cerne da globalização e da sustentação da diversidade cultural. É na comunicação que o indivíduo expressa sua identidade, opiniões e intenções e as confronta com outros indivíduos provenientes de contextos culturais distintos (Takahashi, 2000). A comunicação não se pode desassociar da cultura pois é através da comunicação que se interage com pessoas detentoras de diferentes níveis culturais.

Comunicar é um processo em que duas ou mais pessoas põem algo em comum. É transmitir uma ideia ou um estímulo, de forma que essa ideia ou estímulo que constitui a mensagem, seja recebido e interpretado pelo destinatário de modo semelhante ao que esteve na origem. A comunicação entre seres humanos tende a desenvolver-se sob processos variados, que vão desde a confusão – não comunicação – até à compreensão, ou seja, à comunicação efectiva. Não é ao acaso que se referem às características

básicas de comunicação, para chegar à noção da fala. A esta última, deve dar-se particularmente importância, pois um orador deverá saber utilizá-la correctamente, tendo em conta os interlocutores, situações, competências e instrumentos que possa vir a utilizar com facilidade num discurso. Mas não se deve esquecer que para transmitir uma mensagem com eficácia há que considerar os valores culturais e as opiniões do público (Alves, 2007).

Comunicar é também procurar uma resposta de um receptor. Quando um indivíduo comunica, fá-lo porque pretende que o seu interlocutor, faça, saiba ou aceite alguma coisa. Diversos elementos influenciam a eficácia da comunicação, são eles: o emissor, a mensagem, o receptor, a retroacção ou “feedback” e o contexto da comunicação. Em termos individuais, é importante reconhecer a existência de diversas formas de comunicação, que podem ser agrupadas sob a designação de comunicação verbal ou não verbal. É importante também que se tenha sempre presente que comunicar é enviar uma mensagem com determinado objectivo. Desta forma, o sujeito deverá recorrer a meios que tornem a sua mensagem mais acessível, facilmente descodificável pela audiência e que aumentem a sua competência enquanto emissor (Alves, 2007).

2.2. Comunicação empresarial

“A comunicação no sistema empresarial é uma troca de ideias, de mensagens e de conceitos relacionados com a obtenção de um conjunto de objectivos comerciais. Seria ideal que as mensagens chegassem ao emissor com o mesmo formato e intensidade com que foram emitidas. Mas nem sempre isso acontece, existem barreiras à comunicação” (Katz, 1993, p.14). Estas barreiras podem ser: o meio ambiente (a eficácia com que se envia uma mensagem ou se transmite um conceito depende do meio seleccionado); factores psicológicos (o emissor pode ter um estilo de vida ou antecedentes diferentes dos do receptor); factores educacionais (a linguagem demasiado complexa pode não ser compreendida), factores culturais (as mensagens são distorcidas devido à influência da cultura) e a capacidade de audição (a falta de atenção por parte do receptor pode distorcer as mensagens) (Katz, 1993). Tem que se estar sempre atento a estas barreiras à comunicação, para que elas não interfiram na realização de uma comunicação eficaz.

É importante que haja uma boa comunicação dentro de qualquer empresa. A comunicação faz-se presente na organização a partir do momento em que os

funcionários se convencem de que juntos resolvem problemas e produzem determinados resultados. Falar com as pessoas é algo que se deve fazer em empresas de qualquer dimensão, de qualquer tipo e a todos os níveis (Bland, Jackson, 1992).

Pode-se dizer, portanto, que a comunicação não é apenas resultado do que se diz, mas também da qualidade das relações que são estabelecidas e da consequente credibilidade que cada indivíduo manifestará para com a organização. A comunicação empresarial só se realiza a partir do momento em que os funcionários entendam, desejem, aceitem, participem e desempenhem um comportamento que possa gerir a mudança proposta pela organização. Quando numa organização, as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que fazem parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados serão alcançados. O reconhecimento de valores partilhados proporciona aos indivíduos uma linguagem comum com a qual todos podem colaborar. O sucesso de uma organização depende das capacidades de comunicação entre todos os funcionários.

A organização que "ouve" os seus funcionários como um caminho para mostrar suporte e aceitação, que entende e detecta as diferenças de percepção entre os indivíduos, proporciona um ambiente mais aberto. Este ambiente faz com que os funcionários tenham maior satisfação e produtividade na empresa. Desta forma, a conquista da credibilidade na empresa é o caminho para uma comunicação eficaz. É necessário observar se os funcionários estão apenas informados da mensagem ou estão realmente comprometidos com ela, demonstrando esse compromisso por meio de comportamentos que contribuam efectivamente para o resultado final, determinado pela organização (Marchiori, 2005).

A comunicação, como processo que envolve a troca de informação, é essencial para o funcionamento de qualquer empresa de qualquer sector. Portanto, também no sector rodoviário de mercadorias a comunicação é fundamental.

2.3. A informação e a sociedade de informação

A comunicação não se efectiva se não houver informação. A informação consiste numa "transmissão de dados de conhecimento" (McGarry, 1984, p.15).

Para além das pessoas possuírem a capacidade de comunicar, informar e ser informado, é importante terem a capacidade de tratar essa mesma informação. Tanto a gestão da

informação como a qualidade, a actualidade ou capacidade de comunicação associadas ao desenvolvimento tecnológico, trazem maior eficiência, fiabilidade e eficácia (Katz, 1993, p.14).

Podemos definir sociedade de informação como “uma sociedade em que as principais actividades estão integradas pelas novas tecnologias de informação e comunicação e em que a informação circula por redes electrónicas” (A.A.V.V., 2004, p.21). Uma das principais consequências da informatização é a importância do “capital humano”, expresso no saber fazer, na capacidade de gestão de conhecimentos e inovação, que as sociedades são capazes de acumular e instrumentalizar (A.A.V.V., 2004, p.21).

Vai-se construindo uma “nova sociedade”, sucessora da sociedade industrial, a “sociedade de informação” ou “sociedade do conhecimento”. Esta sociedade mudou completamente os conceitos de espaço, de tempo e de massas virtuais/informacionais. A liberdade e a universalidade de movimentação transformaram o consumidor em verdadeiro “decisor”. É este que passa a determinar o que consumir, como, quando e a que preço. O consumidor passou assim a ter uma importância para as empresas que o produto/serviço nunca antes tinha tido. Por outro lado, as empresas passam a dispor de um fórum virtual onde se encontra informação quase ilimitada sobre aquisição de materiais e produtos que lhes permitirão aumentar as suas possibilidades de boa compra. Estas alterações irão fazer com que as empresas passem a dedicar maior atenção à construção e gestão de base de dados de clientes (finais ou não) e à qualidade da comunicação inter-empresas de modo a esta chegar aos clientes / consumidores finais certos. A comunicação deve ser sempre atractiva, em constante mudança e representativa de uma oferta ampla, de acordo, em termos de qualidade percebida e de preço, com as exigências do público-alvo, bem como condizente com uma disponibilização efectiva, física, de forma rápida, no local e tempo adequado e objecto de transacção segura. “Assim, por um lado está facilitado o acesso à compra, pela maior informação disponibilizada sobre produtos, preços e formas de distribuição, por outro, as alternativas de aquisição aumentaram, pelo que as empresas têm de conseguir, com mais dificuldade, a lealdade e fidelidade dos seus clientes” (Carvalho, Dias, 2004, p. 68).

O acesso à informação em tempo útil é um dos factores determinantes para promover a capacidade de responder às exigências dos clientes e suportar a pressão dos concorrentes (Torres, 2005, p.34).

Também no sector dos transportes internacionais, as novas tecnologias de informação e comunicação tornaram-se primordiais. Se por um lado, estas possibilitam ao consumidor / cliente conhecer em tempo real quais os transportadores que se encontram mais perto do local de carga, quais os seus principais mercados de actuação e quais os preços mais vantajosos, por outro, os transportadores podem mais facilmente divulgar os seus serviços ao cliente /consumidor em qualquer parte e para qualquer parte do globo.

Assim, “o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação suportou a abordagem da orientação para o cliente” (Carvalho, Dias, 2004, p. 99).

2.4. As novas tecnologias de informação e a Internet

“As novas tecnologias da comunicação tendem a trazer com elas novas atitudes e maneiras de pensar” (McGarry, 1984, p. 71). Por sua vez, a internet é um produto mais recente de avanços em novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), cujo recurso é cada vez maior (Takahashi, 2000).

As novas tecnologias desempenham um papel muito importante na comunicação e contribuem para a sua eficácia. A revolução operada pelas tecnologias de informação tem estado em marcha crescente, tendo não só aumentado a compra de computadores pessoais como ainda surgido a possibilidade de os ligar em rede. Por exemplo, é na forma da internet que as novas tecnologias oferecem melhores oportunidades para a comunicação, quer seja, pessoa a pessoa, pessoa a grupo ou a quem possa interessar, via “Web sites”. O baixo custo relativo da internet quando comparado com esquemas tradicionais, favorece grandemente a democratização dos meios de comunicação, permitindo ao Homem tornar-se fonte e receptor de mensagens. No entanto, para explorar tais potencialidades, o utilizador terá de se familiarizar com o uso de computadores e com outros dispositivos. O direito à comunicação no mundo moderno exige um nível mínimo de capacidade das pessoas para utilizarem os meios tecnológicos. Na era da informação ganha quem tiver mais rápido e fácil acesso a esta, ou seja, quem tiver os meios de comunicação, tais como rádio, televisão, telefones fixos, telefones móveis, computadores pessoais e Internet. Embora os principais meios de comunicação dentro da empresa, actualmente, sejam a internet e os e-mails, diminuindo cada vez mais a utilização dos faxes e dos telefones, uma questão que se coloca, hoje em dia, é a existência de um excesso de informação por vezes inútil que é enviada por via electrónica.

Hoje em dia, quase todas as organizações, encontram-se dependentes de dados e sistemas de informação que suportam os seus processos de negócio. A capacidade de processar informação, assim como a disponibilidade, a integridade e a confidencialidade dos dados são cruciais para o desenrolar das operações. Se surgirem falhas, estas podem pôr em causa o negócio ou a actividade da organização, podem ainda causar prejuízos significativos ou até ameaçar a sua sobrevivência. Desta forma, a segurança da informação tornou-se necessária e essencial. Há que proteger os computadores dos vírus que possam tornar prejudicial o negócio e existem as mais variadas formas de o fazer, hoje em dia. Mesmo assim, a evolução tecnológica é uma tendência que marcará a actuação do profissional de logística no futuro. “O desenvolvimento da internet tem vindo a abrir um novo mundo de possibilidades, colocando potenciais fornecedores que, fisicamente, se situam a milhares de quilómetros, à distância de um clique” (Sequeira, 2006, p. 12). Por outro lado, tem possibilitado também o aparecimento de ferramentas que se revelam cada vez mais efectivas, na substituição de tarefas administrativas permitindo a libertação das tarefas burocráticas e administrativas (Sequeira, 2006).

Passando a haver menos stocks com mais informação, passou-se a comprar mais através da Internet (Dias, 2003). Além disso, a evolução sentida nas tecnologias de informação vem, também, proporcionar às empresas novas formas de operar, comercializar e promover os seus produtos / serviços (Carvalho Dias, 2004).

As tecnologias da informação suportam os fluxos informacionais intra e interempresas. São elas que irão permitir uma melhor integração entre actividades na cadeia de abastecimento (Carvalho, 1999).

As novas tecnologias de informação e comunicação têm sido também bastante úteis para as empresas do transporte rodoviário de mercadorias. Hoje em dia, quase todas as empresas de transporte têm acesso à Internet onde podem divulgar os seus serviços. Também a comunicação através de e-mail e telemóvel é cada vez mais usual diminuindo progressivamente a utilização dos métodos tradicionais. Mas, para as empresas de transporte beneficiarem das novas tecnologias, terão que formar pessoas para que estas sejam capazes de as utilizarem com eficácia. Hoje em dia, as empresas de transporte terão que acompanhar a evolução sentida nos meios tecnológicos, só assim poderão concorrer com outras empresas de transporte no actual mundo globalizado.

2.5. A inovação tecnológica ao serviço dos transportes

A introdução de novas tecnologias foi, de facto, fundamental para a dinâmica do sector dos transportes e para o seu crescimento. Graças às inovações tecnológicas, todos os meios de transporte evoluíram nos últimos anos de forma relevante. Imensos progressos foram alcançados graças às inovações tecnológicas. No que concerne aos transportes rodoviários de mercadorias, os progressos e as inovações foram sobretudo ditadas para atingir o objectivo de concepção e construção de camiões seguros, mais económicos no consumo energético e mais funcionais. Além disso, no espaço territorial da União Europeia, as exigências da comissão são imperativas: é absolutamente necessário diminuir drasticamente as emissões de poluentes (CO₂/NO_x e partículas) para se cumprirem as normas EURO O/V. Imensos progressos foram alcançados graças às inovações tecnológicas. Uma das inovações tecnológicas mais importantes na concepção de veículos foi a introdução total ou parcial da electrónica nos motores dos camiões, nas caixas de velocidades e noutros elementos importantes dos veículos.

Igualmente, o sistema de auxílio à navegação através do GPS com a informação da localização precisa dos seus destinos e da melhor forma de lá chegar é muito útil e vantajoso. Para além de auxiliar na navegação, proporciona, de forma imediata, maior comodidade para o condutor, acabando também por contribuir para a redução dos quilómetros efectuados e consequentemente para a redução do impacto ambiental do uso do veículo. Desta forma, as empresas e também os motoristas organizam o trabalho de modo a efectuar percursos de maneira mais racional: procurar o itinerário mais rápido, o mais curto ou o mais económico. Nas auto-estradas o sistema de pagamento de portagens por “Via Verde” foi um progresso considerável para os transportes. Este sistema permite ganhar tempo e evita riscos de perdas ou de manipulação de moeda. Outra das inovações importantíssimas foi a introdução do tacógrafo digital. Este aparelho tem a vantagem de controlar as horas de trabalho e de repouso de forma detalhada e mais eficaz que o tacógrafo anterior (manual). Tudo isto demonstra que existe uma maior flexibilidade e um mais vasto leque de opções do que no passado. Os tacógrafos manuais começam a ser, gradualmente, substituídos pelos digitais. Todos estes progressos técnicos permitem às empresas controlar eficazmente os seus motoristas (Campos, 2006, p. 7). Portanto, para quem administra uma empresa ou gere uma frota, as novas tecnologias da informação são preciosas. Não só oferecem aos funcionários da

empresa a possibilidade de otimizar os recursos que têm disponíveis (implicando uma melhor relação custo-eficácia), mas também se transformaram em ferramentas de controlo e gestão bastante completas, minimizam ou neutralizam o que no passado, era um obstáculo intransponível, a distância. Saber onde está exactamente um funcionário ou motorista e a respectiva mercadoria, através da monitorização do veículo, ou controlar o trajecto e os custos inerentes, nomeadamente em combustível, deixou de estar dependente da informação do colaborador ou da possibilidade de estabelecer uma comunicação entre este e a empresa. Através destes sistemas é possível fazer o acompanhamento total ou parcial da viatura ou da mercadoria ou também apenas desta em tempo real, com o relatório analítico da sua utilização. Esta informação também é preciosa para o planeamento da empresa, identificando cada parcela de custo da frota (A.A.V.V., 2008). Além disso, permite que as empresas de transporte forneçam ao cliente em tempo útil a informação do ponto de situação da carga e onde esta se encontra.

Têm-se registado, de facto, melhorias a nível tecnológico e na renovação de frotas, no entanto, estas têm sido realizadas de forma lenta. A nível de medidas concretas, valerá a pena salientar o aumento da eficiência operacional da actividade de transporte de mercadorias (ex. novas tecnologias de gestão e localização de frotas e manutenção programada de veículos), o ajustamento das características técnicas dos veículos aos diferentes tipos de transporte, a utilização de combustíveis alternativos e a própria renovação de frotas. Para além de intervenções de natureza tecnológica, as empresas transportadoras podem adoptar medidas de carácter organizacional como, por exemplo, o associativismo entre pequenos operadores, de forma a otimizar os volumes transportados e a minimizar o transporte em vazio (Dinis Alves, 2007).

As novas tecnologias de informação servem, no presente, para satisfazer os clientes mais exigentes e num futuro mais próximo são indispensáveis para o negócio. Assim se relacionam as novas tecnologias de informação com a gestão de frotas automóveis. As novas tecnologias de informação proporcionam o nível de detalhe, a comodidade e a lógica da maximização de recursos que algumas empresas já procuraram na sua gestão. As suas potencialidades estão voltadas para dois tipos de utilizadores: as chefias (intermédias ou de topo) e os funcionários das empresas, que passam a dispor de instrumentos que lhe proporcionam maior eficácia nos procedimentos.

Globalmente, as novas tecnologias de informação têm as seguintes importantes vantagens:

- Controlo de processo e dos custos;
- Maior comodidade; maior segurança;
- Optimização dos recursos;
- Redução de custos.

Para os funcionários da empresa que viajem por todo o País ou pela Europa, as novas tecnologias da informação traduzem-se também num instrumento de comodidade e segurança. A actualização do “confronto” entre a planificação traçada e o respectivo calendário de execução e a concretização efectiva dessas operações, a utilização de cartões de abastecimento que substituem o transporte de dinheiro em espécie, a existência de mecanismos de alerta, que podem ser accionados em caso de acidente ou roubo, são alguns exemplos das faculdades das novas tecnologias da informação para os seus utilizadores (A.A.V.V., 2008).

Também a introdução dos computadores de bordo foi uma inovação primordial e inovadora nos veículos, permitindo a recolha automática e integrada de diferentes dados do veículo como os quilómetros percorridos ou a percorrer, a velocidade, as horas, o consumo de combustível, a disponibilização numa base de dados única de toda a frota automóvel e a identificação do condutor (em empresas com diferentes condutores por viatura). Todas estas informações são indispensáveis para obter o melhor rendimento dos camiões e otimizar a gestão das empresas, corrigindo, se eventualmente necessário, algumas anomalias e procedimentos (Campos, 2006).

Existe ainda o programa Galileu que consiste num sistema europeu de navegação por satélite, baseado numa rede de 30 satélites e estações terrestres, que entre si, cobrem toda a superfície da terra. Este permite localizar objectos em qualquer parte do mundo com uma margem de erro inferior a um metro. É o primeiro sistema mundial de posicionamento e navegação por satélite concebido apenas para fins não militares. O programa Galileu compete com o GPS (Global Positioning System – Sistema de Posicionamento Global), dispositivo norte-americano. O sector dos transportes, em todas as suas formas – aéreo, marítimo, rodoviário ou ferroviário – é o seu principal cliente (A.A.V.V., 2003, p.19).

Actualmente, existem, portanto, vários softwares específicos que respondem às diversas necessidades das empresas. “As novas tecnologias de informação e a utilização de complexos sistemas informáticos não são mais do que instrumentos que facilitam a

actividade dos transportes e a sua utilização eficiente determina a eficácia da resposta aos desafios da mudança” (Dias, 2007, p. 39).

Conclusão

Sem dúvida, o sucesso do negócio depende, hoje em dia, da gestão de um sistema complexo de comunicações. A comunicação realiza-se entre a empresa, os seus clientes e os seus fornecedores, entre o marketing, a produção, a logística e a contabilidade. Realiza-se também entre as várias actividades da logística, ou seja, no serviço ao cliente, no transporte, armazenagem, serviço de encomendas e controlo de inventário e entre as várias componentes de cada actividade. Uma das actividades da logística e do transporte é sem dúvida a comunicação. Existem variadas formas de comunicação. Existe uma infinidade de maneiras de se comunicar, que seja face a face, pela fala ou escrita, por mensagens enviadas utilizando a rede global de comunicações ou por gestos sem ser necessária a emissão de sons. Todas estas formas de comunicação são utilizadas fluentemente no dia-a-dia das empresas de transporte. Sem comunicação, as empresas não podem funcionar. Todas as formas de comunicação estão ao dispor dos recursos humanos. Estas são necessárias não só dentro da empresa, mas principalmente no contacto com o exterior, ou seja, no contacto com o estrangeiro.

Um dos problemas que se propõe estudar nesta dissertação é verificar se existe uma boa comunicação entre os vários cargos, ou seja, gestores, administrativos e motoristas e entre estes e outros povos e outras culturas. Para além disso, pretende-se também verificar se é necessário o conhecimento de línguas estrangeiras para um sistema de comunicação eficaz com o estrangeiro. Estes aspectos serão fundamentados no Capítulo V – estudo empírico.

CAPITULO III

A LINGUA

Língua “sistema de signos vocais, que podem ser transcritos graficamente, comum a um povo, a uma nação, a uma cultura e que constitui o seu instrumento de comunicação”.

Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea (A. A. V. V. Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea. Academia das Ciências de Lisboa e Ed. Verbo, 2001).

Introdução

À medida que melhoram os meios de comunicação e de transporte, aumenta a necessidade de uma língua internacional. Se por um lado os meios de comunicação e de transporte aproximam os Homens, por outro lado as línguas os distanciam. Hoje em dia, no mundo globalizado, podemos telefonar a alguém que esteja noutro País e em poucos segundos encontrar um interlocutor que pode não falar uma língua comum com uma pessoa que fez a chamada. Não havendo uma língua comum é como se ninguém respondesse ao telefone. Quando há um relacionamento oficial entre pessoas ou Países de línguas diferentes, a situação torna-se, por vezes, complicada, não só pelas barreiras linguísticas existentes como também pelos aspectos relacionados com a preservação da soberania nacional. No caso específico da Comunidade Europeia e para que não se dê supremacia a nenhum de seus Países-membros pela adopção de sua língua como instrumento oficial de comunicação, os documentos são traduzidos, parágrafo a parágrafo, nas línguas dos Países que dela participam, antes de receberem as assinaturas das autoridades respectivas (no caso de se tratar de documentos escritos). O problema com debates orais, em plenário, é ainda maior. A Comunidade Europeia, nascida de um esforço para resolver problemas na área económica, tem ampliado o seu campo de acção neste domínio. É uma nova mentalidade que surge e que agora se sobrepõe às antigas concepções nacionalistas. Por todo o continente europeu, nota-se um esforço crescente de convivência política e de intercâmbio cultural, que aumenta sob a inspiração e o amparo da Comunidade Europeia. Na verdade, são abolidas barreiras políticas, mas não tão rapidamente como seria de esperar em virtude da existência de barreiras linguísticas (Passini, 2008).

3.1. A Linguagem

Seja qual for o momento em que tomemos a linguagem, isto é, nos mais afastados períodos históricos, nos povos ditos selvagens ou na época moderna, ela apresenta-se sempre como um sistema extremamente complexo em que se misturam problemas de ordem diferente. Em primeiro lugar, e vista do exterior, a linguagem reveste-se de um carácter material diversificado cujos aspectos e relações temos de conhecer: a linguagem é uma cadeia de sons articulados, mas também uma rede de marcas escritas (uma escrita), ou um jogo de gestos (uma gestualidade). Ao mesmo tempo, esta materialidade enunciada produz e exprime (isto é, comunica) aquilo a que chamamos de pensamento. Quer dizer que a linguagem é simultaneamente o único modo de ser do pensamento, a sua realidade e a sua realização (Kristeva, 1988). “Se a linguagem é a matéria do pensamento, é também o próprio elemento da comunicação social. Não há sociedade sem linguagem, tal como não há sociedade sem comunicação” (Kristeva, 1988, p. 18).

A linguagem é um processo de comunicação de uma mensagem entre dois sujeitos falantes, pelo menos, sendo um o emissor e o outro o receptor (Kristeva, 1988).

A linguagem tem uma história que se desenrola no tempo (diacronia). Deste ponto de vista, a linguagem transforma-se durante as diferentes épocas, toma diversas formas nos diferentes povos. Do ponto de vista sincrónico, tem regras precisas de funcionamento, uma estrutura determinada e transformações estruturais que obedecem a leis restritas (Kristeva, 1988).

Diz-se hoje, correntemente, que a linguagem é um utensílio, um instrumento de comunicação entre os Homens. Esta simples definição revela uma revolução em relação à época (aproximadamente há 40 anos), em que a mesma era definida, quase sempre, como a expressão do pensamento (Mounin, 1997).

O que é que a linguagem comunica? A totalidade da experiência que temos da realidade não linguística (pelo menos potencialmente) na medida em que nos é comum com os outros utentes da Língua (Mounin, 1997).

3.2. A Língua e as suas origens

“A gramática tradicional ocidental, que teve origem na Grécia e foi prosseguida e desenvolvida pelos eruditos medievais e romanos, preocupava-se quase exclusivamente com a língua literária, dando relativamente pouca atenção à língua falada de todos os dias. Durante o século XIX, fizeram-se imensos progressos na investigação do desenvolvimento histórico das línguas. Com efeito, os investigadores acabaram por compreender, com maior clareza do que nunca, que as mudanças verificadas na língua dos textos escritos de diferentes períodos – mudanças do tipo das que, ao longo dos séculos, transformaram o latim em francês, italiano, português ou o espanhol, por exemplo – só podiam ser explicadas em termos das mudanças ocorridas na língua falada correspondente. Todas as grandes línguas literárias do mundo derivam, em última análise, do falar de comunidades particulares. Além disso, de um ponto de vista linguístico, trata-se de um acidente histórico o facto de o falar de uma região ou de uma classe social ter servido de base para o desenvolvimento de uma língua literária *standard* em comunidades linguísticas particulares, e de os dialectos de outras regiões ou de outras classes sociais serem agora considerados, como frequentemente acontece com os membros cultos da comunidade linguística em questão, como versões inferiores da língua” (Lyons, 1980, p. 63).

Desde os mitos até às mais elaboradas especulações filosóficas, levantou-se sempre o problema das origens da linguagem – o seu aparecimento, os seus primeiros passos. As crenças e as religiões atribuem essa origem a uma força divina, aos animais e a seres fantásticos que o Homem teria imitado. Pretendeu-se também encontrar a língua original, aquela que teria sido falada pelos primeiros Homens e donde derivam as outras línguas. Pretendeu-se, igualmente, descobrir a “origem” da linguagem observando a aprendizagem da prática linguística pelos cegos e pelos surdos (Kristeva, 1988, p. 61). Fizeram-se observações com o mesmo objectivo sobre a aprendizagem da língua pelas crianças. Tentou-se descobrir as leis primordiais da língua observando os hábitos locutórios das pessoas bilingues e políglotas, na hipótese do políglotismo ser um momento histórico anterior ao monóglotismo (isto é, a unificação de uma língua para uma determinada comunidade).

Por mais interessantes que possam ser todos estes dados, revelam-nos apenas o processo através do qual uma língua já constituída é apreendida pelos sujeitos de uma determinada sociedade e podem elucidar-nos sobre as particularidades psico-

sociológicas dos sujeitos que falam ou aprendem uma certa língua. Mas não podem esclarecer o processo histórico de formação da linguagem, e ainda menos a sua “origem” (Kristeva, 1988, p. 62).

“Quando os investigadores modernos se dedicam à “pré-história” da linguagem, entendem, por isso, sobretudo as mais antigas etapas conhecidas: quer registadas por documentos, quer reconstruídas em estudos comparados e que permitem assim hipóteses sobre estádios anteriores de que não temos testemunhos. Entre os dados de base para uma reconstrução do passado linguístico, destacam-se sobretudo a decifração dos hieróglifos egípcios, das inscrições cuneiformes, das epígrafes dos povos da Ásia Menor ou dos Etruscos, as runas germânicas, os monumentos ogâmicos, etc. A partir destes testemunhos escritos podem-se fazer deduções referentes não apenas à vida linguística, mas à vida social, em geral, das diversas populações. Por seu lado a linguística comparada, acompanhando a vida das palavras nas diferentes línguas – a sua migração e a sua transformação – pode deduzir certas leis linguísticas que nos permitem reconstruir o passado longínquo da linguagem. A estas investigações, juntam-se igualmente, as descobertas devidas à decifração do material arqueológico: as epígrafes, os nomes dos deuses, dos lugares, das pessoas, etc., cuja constância e duração na história são um índice seguro que permite o acesso ao passado distante da língua. Foram propostas várias teorias hipóteses para explicar a “origem” e a pré-história da linguagem cuja audácia depressa é desmentida e destruída por proposições inspiradas por outros princípios ideológicos” (Kristeva, 1988, p. 62).

“Pode mesmo dizer-se que a especulação acerca da origem das línguas é quase infrutífera: não há registos e não há como contornar a efemeridade da produção linguística. Os enunciados vivem enquanto são produzidos e recebidos, pelo que deles mais não pode restar do que a memória nos falantes envolvidos na situação de enunciação. Saber se a capacidade de linguagem nasceu com a espécie humana, ou se o desenvolvimento do homo loquens²⁰ é posterior, e se todas as línguas têm origem num único sistema linguístico ou se a diversidade é um dado de partida, são desígnios tão inalcançáveis, para já, quanto o do conhecimento da origem e evolução da própria humanidade” (Mateus, Villalva, 2006, p.39).

20 Expressão latina usada para referir a espécie humana dotada de capacidade de linguagem (Mateus, Villalva, 2006)

3.3. As Línguas

Nos dias de hoje, num mundo cada vez mais globalizado, as línguas assumem um papel cada vez mais importante.

O conceito língua remete para o sistema linguístico que conjuga todos os dialectos falados num País (o Português é uma Língua) (Mateus, Villalva, 2006, p.39).

Podemos ainda definir “língua como um instrumento de comunicação de carácter económico e de alcance universal” (Mahmoudian, 1982, p.59).

“As línguas tal como as conhecemos em quase todas as partes do mundo, podem ser faladas ou escritas” (Lyons, 1980, p. 63).

“Cada língua reflecte e veicula uma “Weltanschauung”, uma visão do mundo; uma língua é um prisma através do qual os seus utentes estão condenados a ver o mundo; a nossa visão do mundo é, logo, determinada mesmo pré-determinada, pela língua que falamos” (Mounin, 1997, p.78).

Segundo Saussure (1988) a língua é “a parte social da linguagem” exterior ao indivíduo; não pode ser modificada pelo indivíduo falante e parece obedecer às leis do contrato social que é reconhecido por todos os membros da comunidade. Assim, a língua está isolada do conjunto heterogéneo da linguagem; deste retém apenas um “sistema de signos em que o essencial é só a união do sentido e da imagem acústica” (Kristeva, 1988). Enquanto a língua é um sistema anónimo constituído por signos que se combinam segundo leis específicas e como tal não se pode realizar na fala de nenhum sujeito, mas “só existe perfeitamente na massa”, a fala é “sempre individual e o indivíduo é sempre senhor dela” (Kristeva, 1988, p. 21). Portanto a fala é “um acto individual de vontade e inteligência”. Esta distinção entre linguagem-língua-fala, discutida e muitas vezes rejeitada por certos linguistas modernos, serve, no entanto, para situar de um modo geral o objecto da linguística (Kristeva, 1988, p. 21).

“A língua é o suporte e a expressão básica de uma cultura”, por isso há que fomentá-la. Há 6500 Línguas no mundo e há menos de 200 Países, dando uma média de mais de 30 línguas por País (Takahashi, 2000).

“As línguas constituem, de facto, mais do que instrumentos de comunicação, são indissociáveis da cultura de que são veículo e agentes, comportam dimensões históricas que se traduzem em pertenças identitárias e, como tal, criam comunidade”. “As línguas

são a expressão da humanidade e da sua diversidade, das múltiplas maneiras de olhar o mundo, de o pensar, de o sentir, de o sonhar e construir” (Moreira, Howcroft, 2005, p.81).

As línguas são simbólicas, reflectem o mundo de maneira particularíssima, circunscrevendo o raciocínio dentro dos limites linguísticos de cada povo. A língua é veículo de ideias, instrumento para a expressão da inteligência e do sentimento humanos. A língua é um meio e não um fim em si mesma. Uma língua vale pela sua capacidade de materializar ideias (Passini, 2008).

Na maior parte dos contactos interculturais, os interlocutores têm línguas maternas diferentes. Ao longo da história este problema foi resolvido com recurso a línguas francas como o malaio, o swahili e, cada vez mais, derivados do inglês. As línguas francas são formas simplificadas de comunicação, derivadas das línguas originais; a língua franca comercial do mundo moderno pode considerar-se uma forma de inglês “macarrónico”. As diferenças de idioma contribuem para erros de percepção em matéria cultural. As palavras de um idioma embora pertençam ao nível mais superficial de uma cultura também são veículos de transferência dessa cultura. A capacidade para se expressar em mais de um idioma está repartida de forma desigual entre os Países. Segundo um estudo realizado em 1987, que incidiu sobre a capacidade de ter uma conversa numa língua estrangeira nos 12 Países que faziam parte da Comunidade Europeia naquela altura, os campeões foram os Países pequenos e ricos de língua germânica, por exemplo, o Luxemburgo (onde praticamente toda a gente fala outro idioma para além do “letzeburgisch local”), Países Baixos, Dinamarca e a parte flamenga da Bélgica. Estes Países têm uma vantagem estratégica em matéria de contactos interculturais na medida em que quase sempre dispõem de alguém que fala várias línguas estrangeiras: o facto de se falar mais que um idioma facilita a aprendizagem de outros idiomas. Entre os Países que menos falam outra língua estrangeira estão a Itália e os Países que falam inglês, como por exemplo a Grã-Bretanha e a República da Irlanda. Paradoxalmente ter o inglês como idioma materno constitui um inconveniente e não uma vantagem para a verdadeira comunicação com outras culturas (Hofsted, 1991).

Quando não se conhece o idioma de um País, perdem-se numerosas subtilidades de uma cultura e vemo-nos obrigados a permanecer como observadores externos. Uma dessas subtilidades é o humor; não se ri das mesmas coisas de uma cultura para outra. Muitos europeus consideram que os alemães não têm sentido de humor, mas isto significa apenas que têm um sentido de humor diferente. O viajante experiente sabe que deve

abster-se de contar anedotas ou fazer comentários irónicos se não está absolutamente seguro da concepção de humor do País ou cultura de acolhimento (Hofsted, 1991).

3.4. As barreiras linguísticas

Existem barreiras linguísticas que devem ser ultrapassadas para uma maior eficácia da comunicação.

Se as barreiras linguísticas fossem reduzidas poderia se alcançar melhor entendimento linguístico. As entidades de âmbito mundial sofrem sempre fortes restrições no seu desempenho face às dificuldades que as barreiras linguísticas colocam ao entendimento directo e rápido, quer seja pelo código escrito, quer seja pelo código sonoro. As entidades têm de se valer de serviços de tradução que, para além de onerosos, retardam o fluxo normal da comunicação. Empresas com actividades em outros Países estão a tornar-se comuns. Os seus funcionários que não tenham conhecimentos das línguas desses Países ficam completamente perdidos, impossibilitados de entrar em contacto com outros trabalhadores que a empresa venha a recrutar no País onde estiver situado o núcleo de trabalho. Se as barreiras políticas caíam, o mesmo não aconteceu com as barreiras linguísticas que continuam a existir. Por exemplo, uma pessoa que tenha que ir para uma região onde não fale o mesmo idioma e que tenha necessidade de alojamento, de alimentação, ou mesmo de socorro, pode fazer valer-se da mímica. No entanto, se alguém encontrar-se subitamente doente e necessitar de socorro médico, a mímica não lhe servirá de nada. Casos como este ocorrem cada vez com mais frequência, até mais do que seria desejado e esperado, graças à mobilidade que os meios de transporte propiciam ao Homem comum. O mesmo pode dizer-se em relação ao intercâmbio comercial em que, graças à falta de conhecimento linguístico, o viajante perde a fascinante oportunidade de contacto directo com pessoas de outros contextos linguísticos. É pois necessário, dar ao ser humano, que sai para trabalhar, estudar, fazer turismo ou exercer qualquer outra actividade noutro País onde se fale outra língua, a possibilidade de comunicar directa, fácil e profundamente com os seus habitantes. Tal contacto humano, tão necessário, terá muito mais possibilidade de se efectivar, se for feito através de uma língua de fácil aprendizagem, que seja politicamente neutra, cujo ensino, difusão e uso não signifiquem um atentado à soberania de nenhum povo (Passini, 2006).

Nestes últimos séculos, o mundo conheceu um desenvolvimento sem precedentes na história da humanidade: desde o transporte a pé, a cavalo, até à carruagem, o Homem levou milénios. Da carruagem ao automóvel o tempo foi muito mais curto, e mais curto ainda, do automóvel ao avião. Igualmente no campo da comunicação existiram mudanças. Inicialmente era o mensageiro a levar a mensagem escrita ou decorada. Milénios depois, surgiu o serviço postal. Bem mais rapidamente, chegou-se ao telégrafo e deste à Internet foi pouco mais de um século, passando rapidamente pelo telex, pelo telefone e pelo fax. Hoje em dia, até a televisão ultrapassa os limites dos continentes. Os meios de transporte e de transmissão de mensagens aproximam cada vez mais os Homens. A cada ano que passa, com facilidade crescente, os meios de transporte colocam seres humanos de regiões longínquas, diante uns dos outros. Os meios de transmissão oferecem a possibilidade de fazer chegar não só a fala, mas também a imagem a todo o planeta. Entretanto, essa aproximação é apenas física e não totalmente humana, pois neste caso não raramente o Homem olha com ares de frustração e desalento para aquele que poderia ser seu interlocutor, quando não consegue comunicar com ele. Assim, à medida que o mundo se aproxima, o problema da comunicação aumenta. O avanço científico e tecnológico tem possibilitado o aparecimento crescente de empresas comerciais e industriais que operam internacionalmente. As leis também evoluíram e permitem, cada vez mais, uma aproximação entre nações. No entanto, a aproximação de Homens é prejudicada pelo facto de não haver instrumento de comunicação compatível com as necessidades geradas pelo intercâmbio. Muita experiência preciosa perde-se ou não é partilhada integralmente por falta de uma língua comum. Os meios de transporte e de transmissão de mensagens evoluíram, mas os meios de comunicação não lhes acompanharam o progresso. A possibilidade de comunicação directa, paradoxalmente, até decresceu. Os sociolinguistas ainda não voltaram toda a sua atenção para o Esperanto e nem para qualquer outra das línguas internacionais propostas. Por outro lado, não se pesquisa também o resultado prático do imenso investimento feito até agora pelo poder público, em relação ao ensino de línguas estrangeiras.

Coloca-se ainda a questão da capacidade dos alunos em conseguirem ler e interpretar um texto, mesmo com a quantidade de cursos particulares especializados. Não é conhecida investigação neste sentido, talvez por não serem sugeridas por aqueles que orientam cursos de pós-graduação e as respectivas dissertações e teses. Há de facto falta de pesquisa sobre o assunto (Passini, 2008).

3.5. Diversidade Linguística

Actualmente “existe uma diversidade linguística invulgar, com padrões culturais assentes em raízes de natureza diferente. Culturas pro-latinas (línguas românicas como o francês, o italiano, espanhol e o português) que diferem substancialmente das que derivam da tradição pro-germânica (dinamarquês, holandês, alemão, inglês, norueguês e sueco) e das da tradição pro-eslava que tenderão a fazer, cada vez mais, parte do património eclético do todo comunitário (casos do polaco e do checo por exemplo). Para além destas, existem ainda algumas variantes e declinações nacionais ou regionais em vários Países, correspondendo a etnias, tradições e formas de estar diversas” (Carvalho Dias, 2004, p. 73).

O uso de Línguas naturais²¹ não tem conseguido preencher a lacuna deixada pelo abandono do uso do Latim, que foi instrumento de comunicação diplomática, de divulgação científica e de discussão filosófica e política durante toda a Idade Média. O facto de o latim não pertencer a povo algum, dava a este a condição primeira para o desempenho de papel de inter-língua, ou seja, a neutralidade política (Passini, 2008).

Hoje em dia, com o maior contacto com o estrangeiro, torna-se cada vez mais visível a diversidade das línguas. A própria Europa foi fundada no princípio de diversidade de culturas, costumes e crenças (incluindo as línguas).

3.6. A importância da Língua nos transportes internacionais

O termo transporte internacional remete-nos para o conceito da língua utilizada a nível internacional e que está também interligado com a comunicação. Essa língua pode ser denominada língua auxiliar ou língua auxiliar internacional e consiste numa linguagem utilizada para a comunicação entre pessoas de nações diferentes que não compartilham uma língua nativa comum.

Hoje o inglês é a língua mais utilizada com este propósito (http://pt.wikipedia.org/wiki/L%C3%ADngua_auxiliar).

³ As Línguas naturais é o nome dado a línguas como o português, o francês, o irlandês ou o árabe (Mateus, Villalva, 2006)

Ao nível dos mercados os desafios são crescentes. Com a abertura de novos mercados (Europa de Leste, China, Índia, etc.) e com o contacto com novas culturas e como tal com novas formas de negociar e interagir, aumentou a necessidade do profissional de logística e dos transportes (fundamentalmente a nível internacional) se dotar de novas competências, entre estas, o domínio de línguas estrangeiras (Sequeira, 2006).

Com a consolidação da União Europeia, é cada vez mais pertinente existirem pessoas formadas para os desafios que a dimensão internacional suscita. Neste sentido, o conhecimento de línguas estrangeiras é primordial e importante. Além disso, aprender e falar outras línguas leva-nos a sermos mais abertos para com os outros, para com as suas culturas e suas atitudes.

No entanto, hoje em dia, existe ao dispor das empresas e inclusive das empresas de transporte todo um conjunto de técnicas e ferramentas informáticas bem como programas que facilitam a tradução de textos (exemplo disso, são os tradutores via “multimap” e os tradutores on-line) que ajudam a ultrapassar as possíveis dificuldades linguísticas.

Conclusão

O conhecimento de línguas é um aspecto fundamental nos transportes internacionais. Com a inovação tecnológica, a distância é substituída cada vez mais pela proximidade dos povos. A maioria das dificuldades existente na comunicação com outros povos deve-se à falta de formação das pessoas mas, fundamentalmente, à falta de formação em línguas. No entanto, os gestores não estão conscientes da importância que assumem as línguas estrangeiras nos transportes internacionais. Portanto, constatar se existe ou não dificuldades em ler, escrever, falar e negociar em contextos internacionais e se os gestores das empresas dos transportes internacionais promovem a formação em línguas estrangeiras como forma de combater as barreiras linguísticas é o que se pretende fundamentar no Capítulo V – estudo empírico.

CAPITULO IV

CULTURA

“A cultura pode exercer influência crucial na ética do trabalho, na conduta responsável, na motivação de base espiritual, no dinamismo da gestão e numa variedade de outros aspectos do comportamento humano que podem ser críticos para o sucesso económico. Ademais, a operação bem-sucedida das trocas económicas depende da confiança mútua e das normas implícitas” (...) (Amartya Sen, 2002, p.4).

Introdução

Cultura pode ter várias acepções e significados. A palavra Cultura não tem uma definição única, tem diferentes níveis de profundidade e especificidade. Na percepção individual ou colectiva da identidade, a cultura exerce um papel principal para delimitar as diversas personalidades, os padrões de conduta e as características próprias de cada grupo humano (A.A.V.V., 2008). O termo Cultura poderá ser “entendido como o modo de vida de determinado grupo. Isto inclui o conhecimento das instituições sociais, crenças, arte, moral, costumes e outras faculdades adquiridas pelo Homem como membro da sociedade” (McGarry, 1980, p.41). Grupos diferentes podem ter culturas diferentes e no mesmo País também podem existir culturas diferentes.

No entanto, vivenciar as diferenças de outra cultura é positivo pois traz-nos um melhor e mais profundo entendimento de nós próprios. É o processo de aprender coisas novas e conhecer diferentes tipos de pessoas, outras formas de fazer as coisas, de viver uma vida diferente que faz esta experiência ser única (Moreira, Howcroft, 2005).

Cada povo tem os seus próprios padrões culturais, ou seja, cada povo tem padrões culturais distintos de acordo com o País em que está inserido. O contacto realizado entre os povos de diversos Países permitirá um intercâmbio cultural, levando a novas experiências e aprendizagens. Mas para que se realize este intercâmbio e contacto entre os povos de diferentes Países, é necessário, uma adaptação a novas culturas. Este processo de adaptação não é fácil de realizar, as pessoas fazem-no, mas, sempre preservando a sua própria identidade. Dificilmente alguém reconhecerá que a sua cultura é inferior às outras (A.A.V.V., 2008).

O facto de cada País ter a sua própria cultura, os seus próprios hábitos, a sua própria identidade e a sua própria legislação leva à existência de barreiras culturais. Cabe, desta forma, às empresas fazerem um esforço por ultrapassarem essas barreiras. Também as empresas de transporte internacional têm que tentar contornar este problema das barreiras culturais e para isso é necessário que encontrem a melhor forma de o fazerem.

4.1. Cultura

A definição de cultura não é pacífica. A palavra Cultura é difícil de definir. Uma das definições da cultura que podemos usar por razões operativas é a seguinte “conjunto de elementos que uma pessoa aprende ao longo da sua vida. Estes elementos variam e vão desde a língua à religião, passando pela arte e pelo modo de ver o mundo, ou seja, todos os padrões de comportamento que uma pessoa aprende” (A.A.V.V., 2005).

A cultura é também um dos vários factores potencialmente influenciadores do desempenho económico. Sendo assim, pode dizer-se que:

- “As culturas são dinâmicas e os seus vários elementos interpenetram-se e interagem com os próprios resultados económicos.
- As culturas de diferentes Países interagem, podendo cada País aprender, com os demais, os aspectos culturais mais propícios ao desenvolvimento.
- As culturas de cada País não são necessariamente homogéneas.
- As características culturais mais conducentes ao desempenho económico num dado momento histórico podem não condizer com as mais pertinentes noutros momentos”.

Desta forma, parece razoável supor que a cultura e os valores partilhados pelos habitantes de um dado País afectam:

- “O espírito empreendedor das pessoas;
- O modo como os gestores e os trabalhadores se comportam;
- Os graus de empenhamento no trabalho e na vida económica;
- Os quadros legais e institucionais em que as actuações dos agentes económicos ocorrem;

- Os níveis de desempenho económicos dos Países” (Arménio Rego, Aida Isabel Tavares, 2004:74).

4.2. Cultura empresarial

Actualmente, a cultura da empresa é um aspecto muito importante.

A organização, que pretende ir além de um sistema altamente produtivo, deverá dirigir um esforço para o conhecimento das pessoas, seus comportamentos e formas de agir e de ser. A organização, ao fazer isto, permite que os indivíduos se sintam motivados e, desta forma, a possam representar da melhor forma possível. O estudo da cultura organizacional é uma forma de conhecer, de uma maneira mais profunda e abrangente, a complexidade da organização. As organizações necessitam que todos os colaboradores se sintam envolvidos para promoverem produtividade. A forma como as organizações lidam com os seus funcionários bem como o estabelecimento de relações entre eles dentro da organização contribuem para que tenham maior consciência da cultura da organização. Sendo assim, cultura e comunicação organizacional são importantes componentes para o início do desenvolvimento empresarial (Marchiori, 2005).

Cultura empresarial pode ser definida como “o conjunto de valores, dos símbolos e sinais partilhados pelos membros da empresa e que marcam os seus comportamentos e atitudes” (A.A.V.V., 2003-2010). Cultura empresarial é um conceito que se vulgarizou a partir de 1981, com a publicação de várias obras americanas relativas à excelência da gestão de certas empresas. Até 1985, coexistiam duas orientações: a primeira, cultura como um dos elementos da empresa, ou seja, a empresa tem uma cultura, isto é, um meio de aceder aos valores e comportamentos da mesma; a segunda, cultura como sinónimo da empresa, isto é, a empresa é uma cultura, sistema de conhecimentos e de valores a interpretar por cada um dos seus membros. É esta segunda que se tem imposto ultimamente. A cultura de empresa é aquela que faz com que toda a gente se reveja no todo ou na parte da sua actividade, nos membros, na publicidade e nos produtos. A cultura empresarial recolhe e divulga os princípios, os valores e os objectivos da empresa. Entre os seus objectivos conta-se a homogeneização do espírito comum do grupo através da partilha de aspectos como a comunicação, a integração, a motivação e a animação. Sobre a empresa agem tanto variáveis culturais externas como particularidades de cada empresa, ou seja, variáveis internas (A.A.V.V., 2010).

De uma forma mais simples, cultura empresarial pode ser a maneira como as coisas funcionam no dia-a-dia das empresas.

4.3. Diversidade cultural

Outro conceito importante é a diversidade cultural.

A diversidade é a característica básica das formas de vida e das manifestações de cultura na terra. A diversidade cultural pode ser “variações e similaridades genéticas entre grupos de pessoas” (genética), “diferentes linguagens e sua distribuição em regiões” (línguas), e “complexo de indivíduos e comportamentos dentro de um contexto histórico comum” (cultura) (Takahashi, 2000). Existe diversidade cultural quando se efectivam os contactos entre pessoas de várias culturas. O termo diversidade cultural designa “as várias formas de identidade de povos e culturas ao longo do tempo e do espaço, sua originalidade, singularidade e expressão” (Murilo, 2007). Aceitá-las e conhecê-las em toda sua dimensão é, no mundo actual, extremamente difícil mas necessário. É necessária tomar-se consciência de que existe uma variedade de culturas. Estamos num momento histórico privilegiado em que emergem novas possibilidades de interacção entre as diversas culturas e a diversidade de suas expressões. Estamos num tempo de novas tecnologias, num momento em que vislumbram novas maneiras de circulação dos bens, serviços, símbolos e conteúdos culturais.

4.4. Os Recursos Humanos

“São as pessoas que fazem as empresas, mas para que isso seja verdade é preciso fidelizar os colaboradores (Pires, 2007, p.14). O desenvolvimento e a sobrevivência das organizações dependem da sua capacidade de adaptação face às diferentes e constantes exigências do mercado. Dado que “o que faz a organização são as pessoas que a constituem, a forma como estabelecem os contactos entre si e optimizam os meios disponíveis”, a sua capacidade de adaptação dependerá da preparação dos seus colaboradores para a mudança, da sua motivação e do seu “empowerment”²².

22 Empowerment, parte da ideia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação que lhes permitem tomar decisões e participar activamente na organização (<http://wikipedia.org/wiki/Empowerment>).

A forma como as pessoas actuam traduz-se na forma como actua a organização e, consequentemente exige-se que as organizações dêem, cada vez mais atenção à forma como os seus colaboradores são geridos.

É inevitável a mudança que as empresas têm de enfrentar, que é cada vez mais intensa e requer que estas sejam capazes de se actualizarem e de inovarem, de modo a captarem tendências emergentes mais rapidamente que as suas concorrentes” (Borda d’Água, 2006, p. 40).

“A maior força competitiva da organização é, de facto, os recursos humanos que a constituem. É através das pessoas que a organização faz as mudanças necessárias ao processo de adaptação (quer ao nível dos meios técnicos quer ao nível de novas atitudes e comportamentos a adoptar). “Enquanto fonte de vantagem competitiva, os recursos humanos têm de possuir principalmente quatro qualidades: representarem uma mais-valia; serem únicos ou raros; serem difíceis de imitar pela concorrência; serem não substituíveis (por exemplo, pela tecnologia)” (Borda d’Água, 2006, p. 40).

São as pessoas que pensam, imaginam, criam e detalham situações para atingirem melhor os seus objectivos e em consequência os da própria organização (Marchiori, 2005).

“O factor humano é sem dúvida o ponto diferenciador das empresas. As empresas deverão apostar nele, elaborando programas que aumentem a motivação dos trabalhadores recompensando-lhes o sucesso e ajudando-os a lidar com o fracasso” (Borda d’Água, 2006, p. 40).

4.5. Formação dos Recursos Humanos

Educação e formação são fundamentais para os recursos humanos, pois são decisivos para alcançar maior produtividade.

Além disso, o capital humano tende a gerar rendimentos crescentes através do conhecimento dado, que pode ser conservado, aumentado e transmitido aos outros, além de poder ser utilizado simultaneamente por muitas pessoas.

É essencial que as empresas promovam formação para os seus funcionários e que esta constitua um instrumento de qualificação dos seus colaboradores.

A formação dos colaboradores deverá desempenhar um papel fundamental nas empresas. É através da sua adequada gestão que é estimulado o desenvolvimento de actividades cada vez mais criativas e para que assim possam ser obtidos níveis cada vez mais elevados de competitividade” (Ribeiro, 2006). A manutenção dos recursos humanos qualificados é importante para a sustentabilidade de qualquer sector de actividade.

A formação motiva o indivíduo e segundo Petiz (2004, p.88) “quando este se encontra motivado empenha-se mais na execução da sua actividade, o que se reveste de grande importância e valor para as organizações”.

4.6. Motivação

Aspectos como a remuneração monetária, o enriquecimento do trabalho, a realização profissional, o reconhecimento, a responsabilidade e as condições de trabalho, devem ser tidos em consideração pelas empresas pois é colocando ênfase nas práticas de motivação organizacional que consegue-se moldar os recursos humanos às situações específicas da própria organização (Petiz, 2004). “A capacidade para a motivação não é um traço de personalidade do indivíduo mas sim uma característica que se vai adquirindo” (Petiz, 2004, p.88). As pessoas necessitam de responsabilidade e de se sentirem responsáveis pelas suas tarefas ou cargos, pelos quais têm autoridade e controlo. Além disso, todos os colaboradores necessitam de ser respeitados, tanto por aquilo que são, como por aquilo que fazem. Neste sentido, ouvir e aceitar a sugestão dos outros é uma forma de respeitar as pessoas com quem se trabalha. Esta atitude pessoal ultrapassa a necessidade de respeito e produz externalidades positivas ao nível do envolvimento de todos os elementos da equipa, o que permite a definição, a formulação e a implementação conjunta de metas e objectivos. Isto implica uma atitude de conhecimento e compreensão cultural do outro. A produtividade do indivíduo está directamente ligada à definição de metas e objectivos. É necessário por isso aumentar os processos de incentivo da própria motivação organizacional do tecido empresarial português” (Petiz, 2004). As empresas ao motivarem os funcionários, fazem com que eles sejam mais produtivos, o que se traduz em aspectos positivos, tanto para a empresa como para o trabalhador. O indivíduo ao participar das metas e dos objectivos da empresa, interessa-se mais por esta, logo sente-se mais motivado empenhando-se mais na sua actividade.

“Enquanto variável de suporte à produtividade, a motivação exhibe objectivos específicos e que são os seguintes: assegurar que os colaboradores estejam motivados e que depositem os seus inputs no desempenho das suas funções; assegurar que a sua força, nomeadamente a intelectual, convirja para os objectivos da organização sem ignorar que as pessoas são sempre orientadas e dirigidas para alguns objectivos; assegurar que os valores dos colaboradores convirjam para os valores veiculados e defendidos pela organização sem ignorar o facto de que as pessoas exibem comportamentos que são orientados segundo os seus objectivos pessoais” (Petiz, 2004, p. 89).

4.7. O papel do motorista

O motorista, a quem não se tem dado a devida importância no processo de recrutamento, desempenha um papel importantíssimo nas empresas de transporte, talvez até o mais importante.

O motorista é uma parte muito importante da imagem da empresa. É a pessoa que contacta permanente e directamente com o cliente. É a imagem da empresa nas estradas e localidades de Portugal e da Europa. A segurança da estrada depende da forma como este se apresenta, ou seja, da sua atitude e principalmente da sua conduta profissional. A imagem da empresa, do serviço que é prestado ao cliente, também depende muito do motorista. Desta forma, as empresas deverão dar-lhe a devida importância e, fundamentalmente devem procurar que ele possa adquirir conhecimentos necessários para o bom exercício da função. Também a empresa de transportes deve consciencializá-lo para que tenha a preocupação constante pela qualidade da prestação de serviço ao cliente. Hoje em dia, os camionistas deixaram de ser aqueles que apenas se limitavam a carregar e a descarregar os camiões. Actualmente, os motoristas passaram a ser os profissionais por “excelência”, os gestores de unidades de produção. A forma como a empresa dá resposta ao cliente depende, sem dúvida, do desempenho destes profissionais e da prestação dos seus serviços. É importante que os motoristas também tomem consciência da importância que tem o seu trabalho e que, consequentemente, participem com entusiasmo na definição das orientações estratégicas dos transportes. Isto, para além de ajudar a empresa de transportes onde está inserido faz com que ele próprio se sinta mais realizado (www.luis-simoes.pt). O motorista ao sentir-se realizado e ao ser detentor de cultura transmite uma boa imagem da empresa ao contactar com o cliente. O motorista, nos dias de hoje, deverá ser uma pessoa com

mais formação e com mais cultura. Afinal de contas, o motorista é o elo de ligação mais directo da empresa de transportes e é aquele que realiza o principal e primeiro contacto com a empresa cliente no momento da carga e da descarga. A imagem que o cliente tem da empresa de transporte depende em parte da postura assumida pelo motorista no primeiro contacto.

Além disso é errado dizer que um motorista, profissional altamente qualificado, tem de estudar menos, ser menos útil ou menos responsável do que muitos dos bacharéis ou licenciados de alguns dos cursos fáceis e atraentes, mas absolutamente inúteis, que se vendem nos mercados do actual ensino chamado de superior (Quaresma Dias, 2003).

Hoje em dia, e com a União Europeia, o motorista para estar apto a conduzir nas estradas portuguesas e europeias deverá possuir o certificado de aptidão profissional (CAP) e para isso tornou-se necessário a sua formação.

As empresas devem, portanto, promover a modernidade e a qualidade do emprego do motorista, melhorando a imagem da profissão e tornando-a mais atractiva.

São muito importantes as acções de formação destinadas aos motoristas e aos demais pessoais de tráfego para lhes inculcir o cumprimento rigoroso de todas as regras e princípios de boa conduta e assim permitir a realização de transporte em condições de segurança com o correcto acondicionamento das cargas e, fundamentalmente, através do cumprimento de horários de carga/ descarga. É necessário fidelizar os colaboradores pois a excessiva rotatividade dos motoristas coloca sérios riscos à segurança de circulação na estrada, provocando redução da qualidade dos serviços prestados e a perda progressiva de competitividade no mercado (Pires, 2007).

4.8. A cultura nas empresas de transporte

Como os recursos humanos desempenham um papel crucial para o bom funcionamento das empresas e estas são formadas por pessoas, ou seja, pelos recursos que nelas laboram, estes são fundamentais tanto nas empresas em geral como nas empresas de transporte.

No sector dos transportes realiza-se uma constante troca de informação, principalmente, durante o comércio com os diferentes Países onde são contactados indivíduos de diferentes culturas.

A produção, por módulos ou não, a montagem, os transportes, a distribuição, a armazenagem, as compras, são todas actividades logísticas que requerem, necessariamente recursos humanos habilitados e possuidores de boa ou sólida formação de base nos diversos domínios técnicos, tecnológicos e de gestão (Quaresma Dias, 2003). Os recursos humanos que actuam nas mais diversas actividades logísticas devem ter competências específicas para que sejam eficazes e rápidas as transacções logísticas.

De acordo com vários relatórios oficiais, no que concerne a este conjunto de competências profissionais, o sistema oficial de ensino do País encontra-se bastante carente. "O modelo de ensino actualmente praticado em Portugal, não permite satisfazer as necessidades dos sistemas logísticos que suportam a economia nacional tanto a curto como longo prazo" (Quaresma Dias, 2003, p. 297). É portanto necessário formar as pessoas que fazem parte dos sistemas logísticos.

Sendo o sector dos transportes parte integrante da logística e sendo a logística, por excelência, a actividade do valor acrescentado, que começa e acaba com a satisfação do cliente/consumidor, não pode necessariamente deixar de ter mão-de-obra diferenciada e qualificada. As actividades de "procurement"²³ de produção, distribuição, transportes e outras, exigem cada vez mais o recurso a quadros altamente qualificados. Estes quadros também devem estar em aprendizagem permanente, de forma a fazer face à sistemática mudança que se verifica nos métodos e processos de trabalho.

Isto deve acontecer numa altura em que a própria logística se "webizou" e geminou com a "e-logística", se globalizou e enfrenta desafios enormes num terreno onde a concorrência é enorme e só sobrevivem os mais aptos e os que tiverem mais sorte (o que custa muito alcançar).

Isto vem a propósito das graves carências que se verificam actualmente no mercado dos recursos humanos e que interessam às organizações empresariais que actuam, em Portugal e no estrangeiro, em qualquer elo das cadeias logísticas (Quaresma Dias, 2003).

23 Procurement – processo integrado que vai do cliente ao fornecedor e que assume a gestão de todo o processo de abastecimento.

Torna-se cada vez mais difícil, contratar um motorista de pesados, porque não se forma. Aliás, dir-se-á o mesmo em relação aos operadores de máquina, mecânicos, electricistas e ainda mais grave dos técnicos da área electrónica (Quaresma Dias, 2003).

Na sociedade emergente, a informação, a qualificação, a polivalência, a flexibilidade, a capacidade de aprender continuamente coisas novas, juntamente com uma sólida cultura científica e humanística, constituem condições fundamentais do progresso e do desenvolvimento integrado dos indivíduos e das sociedades sejam eles licenciados ou tão só técnicos especializados (Quaresma Dias, 2003).

Considerando a logística como “todo o conjunto de actividades integradas pela qual fluem produtos e informação desde a origem até a ponto do consumo”, às cadeias logísticas corresponderão as cadeias de valor e é no acto da compra que o cliente final reconhece o valor do bem ou serviço adquirido. Assim sendo, a logística e o valor constituem um conjunto unificado estratégico, indissociável, indispensável à competitividade e, logo, ao desenvolvimento da economia. Decorre do conceito de competitividade das nações, a existência de factores avançados como, por exemplo, o desenvolvimento tecnológico, a inovação ou a qualidade dos recursos humanos. Tais factores, essencialmente o que concerne à qualidade dos recursos humanos, são também importantes frente à vantagem competitiva dos sistemas logísticos na sua missão primordial de criação de valor (e riqueza) através da satisfação de clientes/ consumidores cada vez mais exigentes e infiéis. Da amplitude vasta, que decorre do conceito de logística descrito e face ao leque de necessidades, torna-se, portanto, evidente que serão indispensáveis recursos humanos com diversos níveis de especialização e qualificação (Quaresma Dias, 2003).

Conclusão

Como já se referiu neste capítulo, é importante, as empresas possuírem recursos humanos qualificados e especializados. Nas empresas de transporte internacional também há necessidade de existirem pessoas formadas e com um certo nível cultural para haver uma comunicação eficaz. Pretende-se, assim, neste estudo, constatar se os gestores dão importância a este aspecto. Pretende-se fundamentar no capítulo V – Estudo empírico se os gestores das empresas dão importância à formação dos recursos humanos durante a sua admissão e se promovem a sua formação na empresa.

4.9. As grandes questões da Comunicação Língua e Cultura no contexto dos Transportes Internacionais

De todos os assuntos teóricos abordados nos capítulos I, II, III, e IV e que ajudaram a perceber o estudo denominado “Transportes Internacionais – Comunicação, Língua e Cultura” aqueles que servem de base para o capítulo seguinte, o estudo empírico, são:

- Dificuldades e problemas comunicacionais existentes no sector dos transportes devido às línguas e à cultura. Verificar a existência de barreiras / dificuldades culturais e linguísticas no transporte internacional é um dos objectivos deste estudo e será fundamentado no capítulo seguinte – o Estudo empírico.
- A importância do conhecimento de línguas e a necessidade de conhecimento de línguas estrangeiras por parte dos recursos humanos. Outro dos objectivos deste estudo, que será fundamentado no capítulo V –Estudo empírico, é verificar se os gestores têm consciência da importância deste aspecto e se promovem a formação das línguas estrangeiras
- Também a educação e formação são fundamentais para os recursos humanos das empresas de transporte. Outro dos objectivos deste estudo, e que será fundamentado no capítulo V – Estudo empírico, é verificar se os gestores têm consciência da importância deste aspecto e se promovem a formação dos recursos humanos.
- A importância do nível de qualificação dos recursos humanos e fundamentalmente do motorista que é a imagem da empresa. Pretende-se verificar se é promovida a sua formação em várias áreas e isto será fundamentado no capítulo V – Estudo empírico.
- A importância do conhecimento de outras culturas para os transportes internacionais que também será fundamentada no capítulo V – Estudo empírico.
- Verificar a existência de comunicação eficaz entre os gestores, administrativos e motoristas e entre estes e outros povos e outras culturas. Este aspecto também será fundamentado no capítulo V – Estudo empírico.
- O papel da nova tecnologia e a sua importância para a comunicação dos transportes internacionais que também será fundamentado no capítulo V – Estudo empírico.

- O estado das nossas estradas e a nossa fiscalização quando comparada com os outros Países da Europa também será objecto de estudo no capítulo V – Estudo empírico.

CAPITULO V
TRANSPORTES INTERNACIONAIS – COMUNICAÇÃO, LÍNGUA E CULTURA
ESTUDO EMPÍRICO

5.1. A metodologia na investigação

Tendo em vista que o problema principal desta dissertação é saber em que medida a língua e a cultura são percepcionados como aspectos relevantes na comunicação que se desenvolve no contexto dos transportes internacionais, no presente estudo optou-se por uma pesquisa qualitativa com a realização de entrevistas semi-estruturadas em profundidade. Semi-estruturadas porque consistiam num conjunto de perguntas abertas e fechadas sem uma ordem rígida, tendo sido criado, antecipadamente, um guião que serviu apenas como orientador ao desenvolvimento da entrevista. Por outro lado, o método de entrevistas em profundidade proporcionou uma abordagem detalhada sobre o tema em análise, oferecendo informação pormenorizada sobre as experiências dos entrevistados. Entende-se que esta perspectiva metodológica é a mais adequada para avaliar a importância da língua e da cultura na comunicação dos transportes internacionais. A entrevista foi assim considerada o instrumento mais adequado de pesquisa além de se tratar de um dos instrumentos mais usados na investigação qualitativa. Foram também realizadas observações *in loco* no sentido de compreender os fenómenos em análise e posteriormente construir as questões de investigação passíveis de serem aplicadas, de forma a atingir respostas e esclarecimentos para satisfazer a prossecução dos objectivos propostos nesta dissertação.

O método científico “é um instrumento para a sondagem da realidade, formado por um conjunto de procedimentos, através dos quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses científicas examinadas” (Barañano, 2004, p.22). Neste estudo, o método científico utilizado foi o dedutivo. A investigação parte da formulação de princípios gerais que assentam numa base teórica constituída pelos capítulos I, II, III e IV, estes de índole mais geral, para posteriormente se alcançarem aplicações particulares através do estudo empírico realizado neste capítulo.

5.2. Objectivos e processo de investigação

A intensificação de globalização dos transportes internacionais, enquanto serviço básico na distribuição física internacional de mercadorias, obriga a uma adaptabilidade das empresas às constantes mutações culturais, económicas, sociais e, mais latamente, ambientais. Factores críticos relacionados com a abertura de novos mercados impulsionados pelas novas tecnologias de informação, exigem do transporte internacional uma implicação na transformação das distâncias em dias ou até horas, traduzindo-se no encurtamento das cadeias de abastecimento, mas também na eficácia da comunicação, onde a língua desempenha um papel importante, mas onde a cultura apesar de não imediatamente visível pode, frequentemente, desempenhar a função de obstáculo e mal-entendido comunicacional.

A abordagem das mudanças mais fortes que estarão associadas à capacidade de comunicar, comandar e controlar em tempo real, a partir de qualquer lugar, para qualquer destino, quer entre Homens, entre máquinas, ou entre Homens e máquinas, exige um fortíssimo potencial de inovação para apoio ao consumo de transportes, num mercado que é ainda emergente e no qual surgirão novos actores no fornecimento de serviços complementares. As semelhanças de condições de acesso aos mercados abertos implicam que a competição entre operadores logísticos de distribuição física internacional de mercadorias, esteja cada vez mais centrada não só na dimensão da capacidade organizacional mas também na comunicação linguística e na compreensão e cultura desenvolvendo competências em pessoas chave da organização e aperfeiçoando a respectiva formação linguística.

Através da vasta pesquisa e análise, este estudo propõe-se atingir o seguinte objectivo geral: diagnosticar na gestão das relações internacionais em empresas de transportes internacionais, as dificuldades sentidas em matéria de comunicação, língua e cultura, detectando potenciais obstáculos linguísticos, culturais e comunicacionais sentidos por alguns operadores portugueses neste domínio.

Quanto aos objectivos específicos a que nos propusemos, são os seguintes:

- Analisar a comunicação empresarial, especificamente em empresas de transporte internacional, detectando possíveis obstáculos linguísticos e culturais.
- Avaliar em que medida a comunicação, a língua e a cultura desempenham um papel importante nos transportes internacionais.

- Verificar se os gestores das empresas de transporte internacionais consideram importante, no contexto comunicacional, o conhecimento de outras línguas e o conhecimento de outras culturas para o desenvolvimento da sua actividade.
- Avaliar em que medida os recursos humanos (especificamente os motoristas/condutores) das empresas de transporte internacional apresentam dificuldades em comunicar, dificuldades no conhecimento de outras línguas e dificuldades no relacionamento e compreensão cultural.
- Avaliar a necessidade de criação de planos de acção de formação dos recursos humanos como garantia para a melhoria dos resultados nas relações empresariais entre operadores de transporte internacionais na qualidade de prestadores de serviços aos seus clientes.

5.3. Instrumentos de recolha de dados

Com base nos objectivos que se pretendiam alcançar e no âmbito da questão da investigação, optou-se neste estudo pelas seguintes técnicas de recolhas de dados:

5.3.1. Recolha de dados secundários: Revisão da Literatura

5.3.2. Recolha de dados primários: Entrevistas, numa primeira fase semi-estruturadas e depois aprofundadas.

5.3.1. Recolha de dados secundários: Revisão da Literatura

Neste estudo foi efectuada uma recolha sistemática de dados secundários presentes, sobretudo, em bibliografia publicada. Recorreu-se, desta forma, a livros, dissertações, publicações independentes, dados on-line e revistas de especialidade (ver bibliografia em anexo). Não se encontrou na revisão bibliográfica, estudos semelhantes a este. No entanto, utilizou-se como referência alguns estudos cuja metodologia utilizada foi semelhante e aos quais nos referimos na primeira parte do presente trabalho.

5.3.2. Recolha de dados primários: Entrevistas

Tendo em conta que a entrevista é “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas seleccionadas

cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações” segundo Ketele, (1999:18) (Simões, 2006) esta foi encarada como a melhor possibilidade para satisfazer o objectivo proposto. Deste modo, a partir de um conjunto de experiências de pessoas com responsabilidades diferentes (gestor, administrativo e motorista) tentou-se perceber em que medida os três aspectos, Comunicação, Língua e Cultura são relevantes para os Transportes Internacionais rodoviários de mercadorias.

Tratando-se de investigar, identificar, analisar e compreender as percepções dos sujeitos sobre Transportes Internacionais na sua relação com a Comunicação, Língua e Cultura, este estudo centra-se, fundamentalmente, nas experiências dos entrevistados.

Na prática, tratou-se de conduzir dois estudos:

- Um primeiro estudo de prospecção e levantamento de informação genérica sobre as temáticas da Comunicação, Língua e Cultura, junto dos principais agentes envolvidos nos transportes internacionais, especificamente gestores, motoristas e administrativos.
- Um segundo estudo que aprofundou aquelas temáticas levantadas pelos sujeitos do primeiro estudo procurando aprofundar junto dos gestores, problemas, situações, perspectivas do desenvolvimento futuro, dificuldades e obstáculos diversos.

5.3.2.1. Fases da Entrevista

O método da entrevista passou por três fases fundamentais e que se pode observar na tabela seguinte:

Tabela II - Fases da entrevista

Fases da Entrevista	
Planificação	Preparação de entrevistas e realização de um guião
Execução	Recolha de dados, a entrevista propriamente dita
Tratamento de informação	Leitura atenta das entrevistas, recolha de material que viria a constituir corpus de análise.

Fonte: (Simões, 2006)

Planificação

Todas as questões foram previamente preparadas e elaboradas, de forma que o guião atendesse à necessidade desta investigação e fosse perceptível e conciso no momento do contacto com os entrevistados. Tanto num tipo de entrevista como no outro, teve-se o cuidado de adaptar todas as questões ao nível cultural dos entrevistados a fim de tornar as questões mais perceptíveis. Por esse motivo, as questões foram elaboradas, vistas, revistas e corrigidas, várias vezes, no sentido de se tornarem cada vez mais claras no seu conteúdo. As questões foram sendo adaptadas e até acrescentadas à medida que ia se desenvolvendo a investigação bibliográfica. Os guiões dos dois tipos de entrevistas eram compostos num conjunto de questões semi-estruturadas, abertas e fechadas, sem uma ordem rígida conforme anexos.

Execução

Antes de se iniciar a recolha dos dados necessários, ou seja, no início da entrevista informou-se os entrevistados sobre os objectivos da presente investigação, o tempo de duração da entrevista bem como da confidencialidade de dados, visando, antes de mais, que aqueles se sentissem colaboradores da investigação.

Tendo em conta que pretendíamos apreender a experiência dos entrevistados, tentando obter o máximo de informação, optamos por uma abordagem de grande proximidade e atenção a todos os pormenores que de alguma forma pudessem contribuir para completar as informações a recolher para este trabalho de investigação.

No decurso das entrevistas, houve a preocupação de criar um clima de à vontade, de

forma que os entrevistados não se sentissem como um objecto de pesquisa mas sim sujeitos de um diálogo. Esse clima de informalidade e descontração permitiu que os entrevistados fossem deixando fluir a conversa naturalmente. Foi feito um registo de todas as respostas da entrevista e posteriormente foi realizada a sua transcrição completa em forma de texto.

Tratamento de dados

Todos os entrevistados responderam às questões permitindo assim realizar um tabela de cruzamento de respostas que, posteriormente, serviu para serem comparados dados, no caso do estudo um, e análise de conteúdo, no caso do estudo dois.

5.4. Técnica de análise de dados

Os dados primários foram recolhidos através de entrevista para posteriormente serem analisados. Numa primeira fase, foram analisados os dados obtidos por observação de forma a justificar a escolha das empresas de transporte a entrarem neste estudo. De seguida, foram analisados os dados obtidos através da realização de entrevistas a todas as empresas seleccionadas.

Esta análise foi organizada em duas fases:

- Criação de uma grelha de cruzamento de respostas, no caso do estudo 1 e estudo 2.
- Análise de Conteúdo (referência bibliográfica), no caso do estudo 2.

A análise de dados secundários, foi feita sequencialmente e de acordo com as temáticas a investigar. Em cada capítulo, foram abordados assuntos de forma diferencial, pelo que os dados iam sendo resgatados à medida que iam sendo necessários.

5.5. Selecção e caracterização dos sujeitos

Para a realização das entrevistas foi utilizado, como base de estudo, o seguinte universo: empresas de transporte rodoviário localizadas no Centro e Norte de Portugal que possuem camiões próprios e que se dedicam ao Transporte Internacional.

As entrevistas foram realizadas entre 15 de Dezembro de 2008 e 15 de Outubro de 2010, de forma directa e pessoal, ora em local de trabalho do entrevistado, ora em local de trabalho do entrevistador, conforme a disponibilidade mas mantendo sempre um ambiente calmo e tranquilo.

Durante as entrevistas, tomaram-se notas das respostas e ao mesmo tempo estas foram gravadas através do MP3, sempre que os entrevistados o permitiram. Depois de anotadas as respostas, estas foram passadas a escrito integralmente e posteriormente analisadas.

Realizaram-se, assim, dois tipos de entrevista, ou seja, dois tipos de estudo:

- Entrevista semi-estruturada, ou seja, estudo 1, cujos sujeitos procurámos que fossem pessoas com perspectivas diferentes sobre o assunto em questão, ou seja, seis motoristas, seis administrativos e seis gestores (gestor de tráfego ou gestor geral),
- Entrevista mais aprofundada, ou seja, estudo 2, cujos sujeitos foram oito gestores (de tráfego ou de empresa)

5.6. Estudo 1 – Entrevista semi-estruturada

5.6.1. Caracterização dos sujeitos

Cada entrevista, tenha sido, ao motorista, ao administrativo ou ao gestor teve uma duração média de cerca de 20 minutos.

Tabela III (Tabela Resumo) - Caracterização dos sujeitos entrevistados (motorista, administrativo e gestor) - Responsabilidade, Idade, Género e Formação, por Empresa

Empresa	Responsabilidade na empresa	Idade	Género	Formação
A	Gestor da empresa	31	Masculino	11.º Ano
	Administrativa	33	Feminino	12.º Ano
	Motorista	44	Masculino	5.ª Ano
B	Gestor da empresa	57	Masculino	Lic. Eng.ª Mecânica
	Administrativa	44	Feminino	12.º Ano
	Motorista	57	Masculino	4.ª Classe
C	Directora	38	Feminino	Lic. Gestão Empresas
	Controladora de custos	23	Feminino	12.º Ano
	Motorista	50	Masculino	4.ª Classe
D	Gestor de tráfego	30	Masculino	Lic. Eng.ª Electrotécnica
	Administrativo	36	Masculino	6.º Ano
	Motorista	32	Masculino	9.º Ano
E	Gestor da Empresa	55	Masculino	6.º Ano
	Administrativo	28	Masculino	12.º Ano
	Motorista	31	Masculino	9.º Ano
F	Gestor da Empresa	60	Masculino	4.ª Classe
	Administrativo	33	Masculino	12.º Ano
	Motorista	32	Masculino	9.º Ano

Na tabela III, pode-se observar um resumo das características (relevantes para este trabalho) dos três tipos de sujeitos entrevistados (gestor, administrativo, motorista). Estas características serão detalhadas nas tabelas seguintes.

Tabela IV – Número de sujeitos entrevistados por responsabilidade na Empresa

Sujeitos	N.º de sujeitos
Gestor	6
Administrativo	6
Motorista	6
Total	18

Deste modo, e como pode observar-se na tabela IV, foram entrevistados os seguintes sujeitos: seis motoristas, seis administrativos e seis gestores, realizaram-se no total dezoito entrevistas.

**Tabela V – Entrevistas ao motorista, administrativo e gestores (tráfego ou geral)
por sexo**

Sujeitos Sexo	Gestor	Administrativo	Motorista	Total
Feminino	1	4	0	5
Masculino	5	2	6	13
Total	6	6	6	18

Como pode verificar-se na tabela V, dos seis gestores entrevistados, cinco são do sexo masculino e apenas um do sexo feminino. Dos seis administrativos entrevistados, apenas dois são do sexo masculino e quatro são do sexo feminino.

Quanto aos seis motoristas entrevistados, todos são do sexo masculino, não havendo nenhum do sexo feminino.

Assim, no total, dos dezoito entrevistados, catorze são do sexo masculino e quatro do sexo feminino. No meu estudo está mais representado o sexo masculino, o que é normal e reflecte a predominância deste na realização das actividades deste sector.

Tabela VI – Entrevistas aos sujeitos com diferentes responsabilidades na empresa, por idade

Sujeitos Idade	Gestor	Administrativo	Motorista	Total
Entre 20-30 anos	1	2	0	3
Entre 31-40 anos	2	3	3	8
Entre 41-50 anos	0	1	2	3
Entre 51-60 anos	3	0	1	4
Total	6	6	6	18

Pode verificar-se na Tabela VI, o seguinte:

- Dos seis gestores entrevistados, um tem entre vinte e trinta anos, dois têm entre os trinta e um e os quarenta anos e três entre os cinquenta e um e os sessenta anos. Nenhum entrevistado tem entre os quarenta e um e os cinquenta anos.
- Dos seis administrativos entrevistados, dois têm entre os vinte e os trinta anos, três têm entre os trinta e um e os quarenta anos, e um tem entre os quarenta e um e os cinquenta anos, não havendo nenhum entre os cinquenta e um e os sessenta anos.

- Dos seis motoristas entrevistados, nenhum tem entre os vinte e os trinta anos, três têm entre os trinta e um e os quarenta anos, dois têm entre os quarenta e um e os cinquenta anos e um tem entre os cinquenta e um e os sessenta anos.

Portanto:

- Os seis gestores estão maioritariamente na faixa etária entre os cinquenta e um e os sessenta anos.
- Os seis administrativos estão maioritariamente na faixa etária entre os trinta e um e os quarenta anos.
- Os seis motoristas estão na sua maioria também na faixa etária entre os trinta e um e os quarenta anos.

A média de idades dos gestores é quarenta e cinco anos. A média de idades dos administrativos é de trinta e três anos e a média de idades dos motoristas é de quarenta e um anos. De todos os sujeitos entrevistados, sete têm idade superior a quarenta anos e onze tem idade inferior a quarenta anos.

Assim, os gestores são normalmente mais idosos que os administrativos e que os motoristas. A camada mais jovem é constituída pelos administrativos e seguidamente pelos motoristas.

Tabela VII – Nível de habilitação por responsabilidade dentro da Empresa

Habilitações Cargo	Até 5.ºano	Até 12.º ano	Licenciado	Total
Gestor	2	2	2	6
Administrativo	0	6	0	6
Motorista	3	3	0	6
Total	5	11	2	18

Na tabela VII, em relação ao nível de habilitação:

- No total dos seis gestores entrevistados, dois são licenciados, dois possuem até ao 12.º ano, dois têm até ao 5.º ano. Neste caso, o nível de habilitações está repartido equitativamente pelos três cargos.
- No total dos seis administrativos entrevistados, todos eles possuem habilitações até ao 12.º ano. Nenhum tem habilitações até ao 5.º ano e nenhum é licenciado. Nos administrativos está mais evidenciado o nível médio de habilitações.
- No total dos seis motoristas entrevistados, três têm habilitações até ao 5.º ano e três têm habilitações até ao 12.º ano. Também nenhum motorista é licenciado. Nos motoristas está mais evidenciado o nível médio / baixo de habilitações.
- Dos dezoito entrevistados, apenas três têm formação superior. Os restantes quinze não têm formação superior.

5.6.2. Recolha de dados

A recolha de dados foi realizada de duas formas (tal como referido já em 5.1.):

Recolha de dados secundários (Revisão da Literatura), ou seja, consultaram-se livros, dissertações, publicações independentes, dados online e revistas de especialidade.

Recolha de dados primários (Entrevistas semi-estruturadas), ou seja, entrevistas aos principais agentes envolvidos nos transportes internacionais, ou seja, gestores, administrativos e motoristas.

As entrevistas do estudo 1 foram realizadas, mais especificamente, entre 15 de Dezembro de 2008 e 15 de Outubro de 2009 de forma directa e pessoal com o apoio de um guião que serviu como orientador.

5.6.3. Análise de dados (análise dos dados recolhidos)

Neste estudo, as entrevistas realizadas permitiram a obtenção de respostas às perguntas presentes no guião (ver anexos I, II e III). As respostas às perguntas foram colocadas numa tabela de cruzamento que facilitou a análise de dados (ver anexos V, VI e VII).

A partir da tabela anexa de cruzamento de respostas onde constam as questões principais deste estudo, foram elaboradas as seguintes tabelas:

5.6.3.1. Entrevista realizada aos motoristas

Tabela VIII – Resposta à questão: “Qual o seu conhecimento de Línguas?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não	Um pouco
6	2	2	2

Como se pode verificar na tabela VIII, os sujeitos entrevistados têm níveis muito diferentes de conhecimentos de línguas. Dos seis motoristas entrevistados, dois sabem falar línguas (um sabe francês e espanhol, o outro francês, inglês e espanhol), dois não sabem falar línguas (embora um deles fale um pouco de espanhol) e dois falam um pouco de línguas (francês, italiano e espanhol). Na sua maioria, ou seja, quatro motoristas falam línguas embora dois deles falem pouco.

Em síntese, a maioria dos motoristas têm conhecimentos de línguas, embora não as dominem perfeitamente, por isso possuem dificuldades em falar em contextos internacionais.

Tabela IX – Resposta à questão: “Tem dificuldades em comunicar em contextos internacionais?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
6	6	0

Como pode verificar-se na tabela IX, todos os seis entrevistados têm dificuldades em comunicar com os outros Países. Segundo os motoristas entrevistados, esta dificuldade deve-se à falta de conhecimento dos idiomas dos Países com que contactam.

Em síntese, os seis motoristas possuem dificuldades em comunicar com outros Países apenas devido à falta de conhecimento profundo de línguas.

Tabela X – Resposta à questão: “Qual a importância da profissão do motorista nos dias de hoje?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
6	5	1

Como pode verificar-se na tabela X, dos seis motoristas entrevistados, cinco consideram a profissão de motorista, nos dias de hoje, importante. Apenas um diz que não, este refere que a profissão de motorista já foi melhor do que é actualmente.

Os cinco motoristas que consideram a sua profissão importante referem que o motorista é a imagem da empresa e por esse motivo tem que ter postura e boa apresentação.

Em síntese, os motoristas, na sua maioria, consideram importante a sua profissão.

Tabela XI – Resposta à questão: “Que tipo de formação que recebeu da sua empresa e qual a sua importância?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
6	6	0

Como pode observar-se na tabela XI, todos os motoristas receberam formação e consideram que esta foi importante. No entanto, nenhum teve formação em línguas, apenas tiveram formação em novas tecnologias, tacógrafo e tempos de condução.

Em síntese, embora todos os motoristas tenham recebido formação em várias áreas e considerem-na importante, não receberam qualquer formação em línguas.

Tabela XII – Resposta à questão: “Que meios tecnológicos usa com mais frequência, diariamente?”

Respostas Sujeitos	Telemóvel	GPS	Telefone	Internet
A	X	–	–	–
B	X	–	–	–
C	X	X	–	–
D	X	X	–	X
E	X	X	–	–
F	X	X	–	X
Total	6	4	0	2

Como pode observar-se na tabela XII, dos seis motoristas entrevistados todos usam o telemóvel, quatro usam o GPS e dois usam a internet, nenhum usa o telefone.

Em síntese, a maioria dos motoristas não utiliza a internet mas apenas o telemóvel, a forma mais comum de comunicação actualmente. Este é utilizado em detrimento do telefone fixo que é cada vez menos utilizado.

Tabela XIII – Resposta à questão: “Sentem-se bem acolhidos no estrangeiro?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
6	6	0

Como pode observar-se na tabela XIII, todos os seis motoristas entrevistados sentem-se bem acolhidos no estrangeiro. A maioria deles revelou que o que contribui para este facto é a cultura dos estrangeiros, embora existam, no entanto, algumas excepções. Três

sentiram-se mal acolhidos apenas na Alemanha e um mal acolhido em França. De resto, sentiram-se bem acolhidos na maioria dos Países.

Em síntese, verifica-se que em geral os motoristas sentem-se bem acolhidos no estrangeiro.

Tabela XIV – Resposta à questão: “Como é a relação / comunicação entre os colegas motoristas?”

Respostas N.º de sujeitos	Boa	Não existe	Razoável	Não é boa
6	3	1	1	1

Como pode verificar-se na tabela XIV, dos seis motoristas entrevistados, três dizem haver boa comunicação entre eles (excepto com alguns povos devido às línguas). Um motorista diz não haver comunicação, um motorista diz que a comunicação é razoável (também porque se convive pouco devido ao conhecimento mínimo de línguas). Um motorista diz que a comunicação não é boa (principalmente, entre Portugal e Espanha).

Em síntese, na sua maioria, existe uma boa relação / comunicação entre os colegas motoristas. Quando não existe tal fica-se a dever à falta de conhecimento de línguas.

Tabela XV – Resposta à questão: “Quais as condições das vias de comunicação (estradas) em Portugal?”

Respostas N.º de sujeitos	Boas	Não são boas
6	1	5

Como pode observar-se na tabela XV, dos seis motoristas entrevistados, cinco acham que as nossas estradas não são boas comparativamente com as do estrangeiro. Apenas um motorista considera que as nossas estradas são boas. Este motorista afirma que as nossas estradas melhoraram bastante. Ele considera que as nossas estradas actualmente são boas, embora as estradas do estrangeiro também o sejam.

Em síntese, as nossas estradas, apesar de terem melhorado, ainda têm inferior qualidade que as estrangeiras.

Tabela XVI – Resposta à questão: “Como é a fiscalização das estradas em Portugal?”

Respostas N.º de Sujeitos	Sem opinião formada	Não é boa
6	1	5

Como pode verificar-se na tabela XVI, dos seis motoristas entrevistados, cinco acham que a nossa fiscalização não é boa ou não existe comparativamente com a do estrangeiro. Afirmam ainda que, nas nossas estradas, existe pouca informação e em contrapartida mais punição e corrupção, a fiscalização é menos correcta. Apenas um motorista não tem opinião formada.

Em síntese, na sua maioria, os motoristas consideram a nossa fiscalização pior que a dos outros Países, ou seja, com mais corrupção e punição.

Tabela XVII – Resposta à questão: “O contacto com outros Países, culturas, povos, outra história contribuiu para o desenvolvimento cultural?”

Respostas	Sim	Não tem opinião formada
N.º de sujeitos		
6	5	1

Como pode observar-se na tabela XVII, dos seis motoristas entrevistados, cinco afirmam que o contacto com outros Países, culturas, povos, outra história contribuiu para o seu desenvolvimento cultural. Apenas um motorista não tem opinião formada.

Em síntese, na sua maioria, os motoristas entrevistados consideram importante o contacto com outros Países, culturas, povos e outra história.

Em síntese geral:

- A maioria dos motoristas tem conhecimento de línguas embora não as domine com facilidade.
- Os motoristas têm dificuldades em falar em contextos internacionais. Os motoristas têm dificuldades em comunicar com outros Países devido à falta de conhecimento profundo de línguas.
- A profissão de motorista é importante.
- Embora o motorista tenha recebido formação em várias áreas considerando-a relevante, não recebeu qualquer formação em línguas.
- A forma de comunicação mais utilizada pelos motoristas é o telemóvel.
- Os motoristas, regra geral, sentem-se muito bem acolhidos no estrangeiro.
- Existe uma boa relação/ comunicação entre os colegas motoristas.
- As nossas estradas são de inferior qualidade quando comparadas com as dos outros Países da Europa.
- A nossa fiscalização é pior que a dos outros Países da Europa, ou seja, com mais punição e corrupção.

- A maioria dos motoristas entrevistados consideram importante o contacto com outros Países, culturas, povos e outra história e um contributo para o seu desenvolvimento cultural.

5.6.3.2. Entrevista realizada aos administrativos

Tabela XVIII – Resposta à questão: “Tem dificuldades em comunicar?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
6	2	4

Como pode verificar-se na tabela XVIII, de todos os seis administrativos entrevistados, dois têm dificuldades em comunicar com os outros Países devido à falta de conhecimento de línguas e quatro não sentem dificuldades.

Em síntese, na sua maioria, os administrativos não sentem dificuldades em comunicar. No entanto, quando sentem dificuldades deve-se apenas à falta de conhecimento de línguas.

Tabela XIX – Resposta à questão: “Acha importante, as pessoas possuírem um certo nível cultural?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
6	6	0

Todos os seis administrativos entrevistados, como pode observar-se na tabela XIX, consideram importante possuir-se um certo nível cultural no sector dos transportes. Esse nível cultural, segundo eles, é importante numa conversa com o cliente, na relação com

muitos tipos de pessoas, no contacto com fornecedores, clientes e colaboradores, nas cargas e descargas, em todas as situações.

Em síntese, todos os administrativos entrevistados, dão importância ao nível cultural das pessoas.

Tabela XX - Resposta à questão: “Tem conhecimento de Línguas?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
	5	1

Como pode verificar-se na tabela XX, dos seis administrativos entrevistados, cinco sabem falar línguas e apenas um não sabe falar línguas (apenas um pouco de espanhol). Dos cinco administrativos que sabem falar línguas, na sua maioria todos eles falam francês, inglês e espanhol. Além disso, todos os entrevistados acham importante o conhecimento de línguas.

Em síntese, quase todos os administrativos entrevistados têm conhecimento de línguas e consideram-nas importantes para o desempenho da sua actividade.

Tabela XXI – Resposta à questão: “Há necessidade do conhecimento de Línguas para interpretar a documentação dos transportes internacionais?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
	4	2

Como pode observar-se na tabela XXI, dos seis administrativos entrevistados, quatro acham que é necessário conhecer línguas para interpretar a documentação dos transportes internacionais e dois acham que não é necessário. Estes acham que não é necessário porque os documentos vêm em diversas línguas, incluindo o inglês.

Em síntese, os administrativos entrevistados, na sua maioria, consideram ser necessário o conhecimento de línguas para interpretar a documentação nos transportes internacionais.

Tabela XXII – Resposta à questão: “Já sentiu dificuldades em ler, escrever, falar e negociar em contextos internacionais?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
	5	1

Como pode observar-se na tabela XXII, dos seis administrativos entrevistados, cinco já sentiram dificuldades em falar em contextos internacionais. Destes cinco, quatro tiveram dificuldades devido à falta de conhecimento de línguas e um sentiu dificuldades devido à construção das frases.

Apenas um entrevistado, diz nunca ter sentido dificuldades em ler, escrever, falar e negociar em contextos internacionais.

Em síntese, na sua maioria, os administrativos entrevistados sentiram dificuldades em ler, escrever, falar e negociar em contextos internacionais.

Tabela XXIII – Resposta à questão: “Recebeu formação da sua empresa?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
	3	3

Como pode verificar-se na tabela XXIII, dos seis administrativos entrevistados três receberam formação e três não receberam qualquer formação. Dos três administrativos que tiveram formação, dois tiveram formação em Higiene e Segurança de Trabalho, um teve formação em novas tecnologias e em línguas.

Em síntese, três administrativos tiveram formação, três não tiveram formação mas apenas um teve formação em línguas.

Tabela XXIV – Resposta à questão: “É importante a formação para o bom desempenho da função?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
6	5	1

Como pode observar-se na tabela XXIV, cinco administrativos consideram que a formação é importante para o desempenho da função. Apenas um considera que a experiência é mais importante que a formação.

Em síntese, na sua maioria, os administrativos consideram a formação importante para o desempenho das suas funções.

Tabela XXV – Resposta à questão: “Que meios de comunicação usa com mais frequência, diariamente?”

Respostas Sujeitos	Telemóvel	GPS	Telefone	Internet	Fax
A	–	–	X	X	X
B	–	–	X	X	–
C	–	–	X	X	X
D	–	–	X	X	–
E	–	–	X	X	–
F	–	–	X	X	–
Total	0	0	6	6	2

Como pode verificar-se na tabela XXV, dos seis administrativos entrevistados, nenhum usa o telemóvel nem o GPS, mas todos usam o telefone e a internet. Dois administrativos usam o fax.

Em síntese, os meios de comunicação mais utilizados pelos administrativos são o telefone e a internet. Neste caso, ou seja, no trabalho administrativo, o fax é cada vez menos utilizado (apenas dois administrativos utilizam-no). Este é substituído cada vez mais pelos e-mails.

Tabela XXVI – Resposta à questão: “Tem dificuldades em lidar com motoristas?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não	Depende
6	2	2	2

Como pode observar-se na tabela XXVI, dos seis administrativos entrevistados, dois têm dificuldade em lidar com os motoristas, dois não têm qualquer dificuldade em lidar com os motoristas e dois dizem que depende da pessoa que está do outro lado ou da disposição do motorista. Por vezes estes andam cansados e saturados de conduzir na estrada e isto reflecte-se na convivência.

Em síntese, não existe muita dificuldade em lidar com os motoristas apenas dois administrativos dizem ter dificuldades.

Tabela XXVII – Resposta à questão: “Qual o ambiente actual dos transportes?”

Respostas N.º de sujeitos	Bom ambiente	Mau ambiente
6	1	5

Na tabela XXVII, pode verificar-se que dos seis administrativos entrevistados, cinco consideram haver um mau ambiente e apenas um considera haver um bom ambiente. O mau ambiente deve-se à crise, concorrência desleal, competitividade, aumento do preço do gasóleo, etc. Um administrativo diz haver bom ambiente, porque trabalha-se em conjunto.

Em síntese, em geral, o ambiente actual dos transportes não é bom devido à crise que se vive.

Tabela XXVIII – Resposta à questão: “Qual a relação entre empresas de transporte, colegas de profissão e entre cargos de chefia e colaboradores?”

Respostas N.º de sujeitos	Boa Relação	Má relação
6	6	0

Como pode verificar-se na tabela XXVIII, todos os administrativos consideram que a relação entre empresas de transporte, colegas de profissão e entre cargos de chefia e colaboradores é boa em geral, apenas existe alguma concorrência entre empresas de transporte.

Em síntese, de uma forma geral, a relação existente entre todos os profissionais do sector dos transportes é boa, apenas a relação entre empresas de transporte não é tão boa devido à concorrência.

Em síntese geral:

- Os administrativos em geral não sentem muitas dificuldades em comunicar e quando sentem dificuldades deve-se apenas à falta de conhecimento de línguas.
- É importante o nível cultural das pessoas nos transportes internacionais.
- Os administrativos entrevistados, na sua maioria, têm conhecimento de línguas e consideram-nas importantes para o desempenho da sua actividade.
- É necessário o conhecimento de línguas para interpretar a documentação nos transportes internacionais, embora alguns documentos venham em inglês.
- Os administrativos já sentiram dificuldades em ler, escrever, falar e negociar em contextos internacionais devido à falta de conhecimento aprofundado de línguas.
- Em média os administrativos tiveram formação em várias áreas, mas apenas um teve formação em Línguas.
- Os administrativos consideram a formação importante para o desempenho das suas funções.
- Os meios de comunicação mais utilizados pelos administrativos são o telefone e a internet. O fax é cada vez menos utilizado Este é substituído cada vez mais pelos emails.
- Não existe muita dificuldade por parte dos administrativos em lidar com os motoristas.
- Em geral o ambiente actual dos transportes não é bom devido à crise que se vive.
- A relação existente entre todos os profissionais do sector do transporte é boa, apenas a relação entre empresas de transporte não é tão boa devido à concorrência.

5.6.3.3. Entrevista realizada aos Gestores

Tabela XXIX – Resposta à questão: “Quais as qualidades, requisitos e conhecimentos mais valorizados nos Recursos Humanos?”

Respostas Sujeitos	Qualidades	Requisitos	Conhecimentos
A	Responsabilidade, mínimos conhecimentos, formação	Empregos anteriores, experiência do ramo	Técnicos da actividade
B	Honestidade, Frontalidade, espírito de colaboração	Escolaridade obrigatória	De procedimentos normais e de documentos
C	Dinamismo, vontade de trabalhar, inteligência, capacidade de se relacionar	Depende do nível para que recrutamos	Habilitações escolares e de Línguas
D	Ser educado, limpo e ter bom aspecto	Não tem	Conhecimento de artigos
E	Apresentação, disponibilidade, pontualidade, responsabilidade e organização	12.º ano, empregos anteriores e o local de residência	De Línguas e da área
F	Educação	Carta de condução e experiência	De estradas e de clientes

Como pode verificar-se na tabela XXIX, relativamente às qualidades valorizadas, os seis gestores entrevistados consideram importantes qualidades diferentes. Apenas dois dos entrevistados, ou seja, o sujeito D e o sujeito F consideram em comum a educação como a qualidade que mais valorizam nos recursos humanos. Os outros gestores consideram importantes características como: a responsabilidade, mínimos conhecimentos, formação, honestidade, frontalidade, espírito de colaboração, dinamismo, vontade de trabalhar, inteligência, capacidade de se relacionar, limpeza e apresentação, disponibilidade, pontualidade, responsabilidade e organização.

Em relação aos requisitos mínimos exigidos, dos seis gestores entrevistados, cinco consideram importantes diferentes requisitos. Apenas um gestor diz não exigir requisitos mínimos. Os outros gestores consideram importante: empregos anteriores, experiência do ramo, escolaridade obrigatória e carta de condução.

Em relação aos conhecimentos valorizados, os seis gestores entrevistados consideram importantes diferentes conhecimentos. Apenas para dois dos seis gestores entrevistados as línguas são conhecimentos mínimos exigidos. Os restantes quatro entrevistados consideram outros conhecimentos como importantes, os conhecimentos técnicos da actividade, conhecimentos de procedimentos normais e de documentos, habilitações escolares, conhecimento de artigos, conhecimentos da área, de estradas e de clientes.

Em síntese, dos seis gestores entrevistados apenas dois consideram a educação como qualidade fundamental e apenas dois gestores consideram importante o conhecimento de línguas.

Tabela XXX – Resposta à questão: “Qual a importância dos motoristas nos dias de hoje?”

Respostas N.º de sujeitos	Importante	Pouco Importante
6	6	0

Como pode observar-se na tabela XXX, todos os gestores consideram importante a profissão de motorista, nos dias de hoje, referindo que o motorista é a imagem da empresa.

Em síntese, o motorista é, hoje em dia, uma peça muito importante nos transportes internacionais.

Tabela XXXI – Resposta à questão: “Como é o nível de qualificação dos motoristas portugueses comparado com o da União Europeia?”

Respostas N.º de sujeitos	Melhor	Pior	Idêntica
6	0	3	3

Como pode observar-se na tabela XXXI, dos seis gestores entrevistados, três consideram o nível de qualificação do motorista português pior que o da União Europeia e três consideram o nível de qualificação do motorista português idêntico ao nível de qualificação dos motoristas da União Europeia. No entanto, dois dos sujeitos referiram que não conhecem muito bem o nível de qualificação dos motoristas estrangeiros. Nenhum deles considera que o nível de qualificação do motorista português seja melhor que o da União Europeia.

Em síntese, apesar de dois dos seis sujeitos entrevistados não conhecerem muito bem o nível de qualificação dos motoristas estrangeiros, metade deles acha que o nível de qualificação dos motoristas portugueses é pior do que o nível de qualificação dos motoristas da União Europeia e metade acha que o nível de qualificação dos motoristas portugueses é idêntico ao nível de qualificação dos motoristas da União Europeia.

Tabela XXXII – Resposta à questão: “Quais os problemas mais comuns que os condutores encontram nas estradas europeias?”

Respostas N.º de sujeitos	Fiscalização rígida	Restrições circulação	Autoridades Espanha	Horários de trabalho	Segurança
6	1	2	1	1	1

Como se observa na tabela XXXII, em relação aos problemas mais comuns que os condutores encontram nas estradas europeias, dos seis gestores entrevistados, um considera que a fiscalização nas estradas europeias é rígida, dois referem as restrições à circulação como o principal problema, um refere as autoridades em Espanha, um refere os horários de trabalho e, por último, um refere a insegurança devido à falta de vigilância.

Em síntese, os problemas que os gestores julgam que os condutores portugueses defrontam nas estradas europeias são variados, fiscalização rígida, restrições à circulação, as autoridades em Espanha, horários de trabalho e segurança. O problema mais referenciado, ou seja, por dois gestores, foi as restrições à circulação.

Tabela XXXIII – Resposta à questão: “A Empresa promove formação?”

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
6	6	0

Como pode verificar-se na tabela XXXIII, todos os seis gestores entrevistados referiram que a sua empresa promove formação. Esta formação realiza-se em várias áreas e são elas: acondicionamento de mercadoria, relação com o cliente, legislação laboral, tempos de condução, responsabilidade social e princípios de segurança, liderança, comunicação, formação de tacógrafo e Higiene e Segurança no Trabalho.

Em síntese, neste caso todas as empresas valorizam a formação e por isso promovem-na.

Tabela XXXIV – Resposta à questão: “Promove formação em Línguas e formação em Novas Tecnologias?”

Respostas N.º de sujeitos	Línguas	Novas Tecnologias
6	1	5

No entanto, como pode verificar-se na tabela XXXIV, dos seis gestores entrevistados, apenas um promove a formação de línguas. Cinco gestores promovem formação em novas tecnologias.

Em síntese, a maioria dos gestores valorizam as novas tecnologias e por isso promovem-nas. No entanto, valorizam menos as línguas uma vez que apenas um gestor promove formação em línguas.

Tabela XXXV – Resposta à questão: “Considera importantes as novas tecnologias?”

Respostas N.º de sujeitos	Importante	Sem importância
6	6	0

Como pode verificar-se na tabela XXXV, todos os gestores entrevistados consideram as novas tecnologias importantes. Todas as empresas as utilizam, apenas uma empresa as utiliza pouco devido a dificuldades financeiras.

Em síntese, as novas tecnologias, são as mais valorizadas pelos gestores.

Tabela XXXVI – Resposta à questão: “Considera importante o conhecimento das línguas estrangeiras?”

Respostas N.º de sujeitos	Importante	Sem importância
6	6	0

Como pode observar-se na tabela XXXVI, todos os seis gestores entrevistados consideram importante o conhecimento de línguas estrangeiras. Todos eles consideram que as pessoas que necessitam mais deste conhecimento são os motoristas, os gestores / responsáveis de tráfego e, por último, os administrativos.

Em síntese, todos os gestores dão importância a este tipo de conhecimento.

Tabela XXXVII – Resposta à questão: “Quais os meios de comunicação mais utilizados na negociação?”

Respostas Sujeitos	Telemóvel	GPS	Telefone	Internet	Fax
A	–	–	X	X	–
B	–	–	X	X	X
C	–	–	X	X	X
D	–	–	X	X	–
E	X	–	X	X	X
F	–	–	X	X	–
Total	1	0	6	6	3

Como pode observar-se na tabela XXXVII, dos seis gestores entrevistados apenas um utiliza o telemóvel, nenhum utiliza o GPS, seis gestores usam a internet, seis gestores

usam o telefone e apenas três utilizam o fax. O fax é, portanto, um meio de comunicação cada vez menos utilizado e cada vez mais substituído pelos emails.

Em síntese, os meios de comunicação mais utilizados pelos gestores são o telefone e a internet.

Em síntese geral:

- Os seis gestores entrevistados não dão muita importância à educação aquando da admissão dos recursos humanos.
- Segundo o gestor, o motorista é, hoje em dia, uma peça muito importante nos transportes internacionais.
- Em média, os gestores acham que o nível de qualificação dos motoristas portugueses é pior do que o nível de qualificação dos motoristas da União Europeia ou idêntico ao nível de qualificação dos motoristas da União Europeia.
- De acordo com os gestores, os problemas que os condutores portugueses encontram nas estradas europeias são os mais variados, fiscalização rígida, restrições à circulação, as autoridades em Espanha, horários de trabalho e segurança. Os maiores problemas considerados pelos gestores são as restrições à circulação.
- Todas as empresas valorizam a formação e por isso promovem-na.
- A maioria dos gestores promove formação de novas tecnologias, apenas um gestor promove formação em línguas. As novas tecnologias são as mais valorizadas pelos gestores.
- Os gestores dão importância ao conhecimento de línguas estrangeiras principalmente para os motoristas e gestores / responsáveis de tráfego mas consideram-no como requisito de pouca importância.
- Os meios de comunicação mais utilizados pelos gestores são o telefone e a internet.

5.6.4. Discussão de dados

Segundo Sequeira (2006), os desafios são crescentes. Com a abertura de novos mercados (Europa de Leste, China, Índia, etc.) e com o contacto com novas culturas, aumentou a necessidade do profissional da logística e dos transportes (fundamentalmente a nível internacional) dotar-se de novas competências, entre estas, o

domínio de línguas estrangeiras. Esta opinião foi validada neste estudo em que constatámos que a maioria dos entrevistados possui conhecimento de línguas estrangeiras mas não as domina. Conforme se constatou no estudo 1, por exemplo, os motoristas, apenas possuem dificuldades em falar em contextos internacionais devido, fundamentalmente, à falta de conhecimento profundo de línguas. A maioria tem conhecimentos superficiais de línguas mas não as domina. Em relação aos administrativos, estes não sentem dificuldades em comunicar em contextos internacionais porque, na sua maioria, têm conhecimento de línguas estrangeiras. No entanto, admitem que já sentiram dificuldades em ler, escrever, falar e negociar em contextos internacionais devido à falta de conhecimento profundo das mesmas.

Além disso, e segundo Moreira, Howcroft (2005, p.81), as línguas mais do que instrumentos de comunicação, são indissociáveis da cultura de que são veículo e agentes, comportam dimensões históricas que se traduzem em pertenças identitárias e, como tal, criam comunidade. As línguas são a expressão da humanidade e da sua diversidade, das múltiplas maneiras de olhar o mundo, de o pensar, de o sentir, de o sonhar e construir. Na presente investigação verificámos que não podemos, de facto, dissociar a língua da cultura pois estas estão interligadas. Os próprios motoristas afirmaram que o contacto com outros Países, outras culturas, outros povos, outra história contribui grandemente para o seu desenvolvimento cultural.

No entanto, segundo Passini (2006), existem barreiras linguísticas que, se fossem reduzidas, poderiam permitir melhor entendimento e comunicação. Na análise de dados do estudo 1, verificou-se que, de facto, muitos conteúdos da comunicação perdem-se quando as pessoas não possuem conhecimentos suficientes de idiomas.

Os administrativos consideram também que é necessário o conhecimento de línguas para interpretar a documentação nos transportes internacionais, embora alguma dessa documentação venha em inglês (língua “universal”). Também aqui se denota necessidade deste tipo de conhecimento por parte dos agentes de transportes.

Verificou-se ainda neste estudo que tanto os motoristas como os administrativos consideram os idiomas importantes para o desempenho da sua actividade.

Pode-se concluir que, ao contrário do que seria previsto, e do que foi encontrado como forte recomendação na revisão bibliográfica que fizemos na primeira parte deste estudo, tem sido promovida pouca formação na área das línguas em contexto empresarial. Tal como se constatou no estudo 1, denota-se falta de formação nesta área. Os motoristas

não tiveram qualquer formação e dos administrativos apenas um teve formação neste domínio.

Constatou-se ainda que, de facto, os gestores dão importância ao conhecimento de línguas (segundo eles, as pessoas que necessitam mais deste tipo de conhecimento são os motoristas, gestores ou responsáveis de tráfego), mas não o consideram requisito mínimo ou qualidade fundamental durante o processo de admissão de pessoal. Além disso, apenas um gestor promove formação em línguas. Isto justifica a carência de formação dos recursos humanos na área das línguas, pois os próprios gestores não apostam neste tipo de formação. Este facto foi confirmado pelas respostas dos motoristas e dos administrativos ao referirem que não tiveram qualquer formação neste campo.

Para além do desafio das línguas, existem outros desafios de índole social e cultural que se tornam por vezes de difícil compreensão por parte dos nossos entrevistados, tais como restrições à circulação. Segundo Cezília (2007, p. 13) nos últimos anos, têm sido instituídos requisitos legais bem com “taxas de circulação e de regulamentação social cada vez mais penalizadoras”. Exemplo disso, segundo Cerqueira (2009) é a introdução “da nova legislação de tempos de condução e repouso que agrava os problemas sentidos pelos transportadores portugueses”. De facto, segundo a opinião dos gestores, os problemas que os condutores portugueses encontram nas estradas europeias são muito variados tais como fiscalização rígida, restrições à circulação e horários de trabalho. Mas, o maior problema considerado pelos gestores é as restrições à circulação o que parece ser particularmente agudo em Espanha e junto das autoridades desse País (destacando-se também aqui as dificuldades colocadas pelo País vizinho). Neste caso, verificam-se alguns obstáculos culturais principalmente entre portugueses e espanhóis (que poderão estar relacionados com a História recíproca dos dois Países e, até por alguns estereótipos mútuos). Segundo os sujeitos entrevistados, a nossa fiscalização é pior que a dos outros Países da Europa pois implica um maior nível de punição e corrupção. Curiosamente, nenhum dos autores abordados na revisão bibliográfica fez alusão a este assunto.

Relativamente às nossas estradas, segundo Carvalho (2004), tem-se assistido a uma remodelação do sistema rodoviário português. No entanto, na opinião dos motoristas, as nossas estradas são de inferior qualidade quando comparadas com a dos outros Países da Europa. Daqui conclui-se que, apesar de as nossas estradas terem melhorado nos últimos anos, ainda possuem inferior qualidade quando comparadas com as dos outros Países da Europa.

Outro dos desafios é a internet e os meios tecnológicos. Segundo Takahashi (2000), a internet é um produto mais recente, que testemunha os avanços das novas tecnologias de informação e comunicação, cujo recurso é hoje cada vez maior, quer em contexto empresarial quer não-empresarial. Ainda, segundo Sequeira (2006), a introdução de novas tecnologias, tem possibilitado o aparecimento de ferramentas cada vez mais efectivas, na substituição de tarefas administrativas, permitindo assim a libertação das tarefas burocráticas.

Com efeito no nosso estudo, constatámos que a introdução de novas tecnologias, mais especificamente a internet, levou à utilização cada vez menor do número de ferramentas tradicionais, sendo estas cada vez mais substituídas por ferramentas on-line. A partir da análise do estudo 1, verificou-se que os meios de comunicação mais utilizados pelos administrativos são o telefone e a internet. O telefone porque trabalham em escritório, logo, é normal o seu uso. Do mesmo modo, os meios de comunicação mais utilizados pelos gestores são o telefone e a internet. O recurso à internet e aos e-mails é cada vez maior e cada vez menos se utilizam os telefones e os faxes. Estes são progressivamente substituídos pelo telemóvel e internet. Por sua vez, o fax é substituído pelos emails. Quanto ao meio de comunicação mais utilizado pelos motoristas é o telemóvel, o que é normal, em virtude de não se fixarem durante muito tempo no mesmo local. Comprovou-se neste estudo que, a maioria das empresas utilizam as novas tecnologias e que estas são mais valorizadas pelos gestores. Por estes motivos, na sua maioria, os gestores entrevistados promovem formação nesta área.

Segundo Campos (2006, p.7) o sistema de auxílio à navegação através do GPS com a informação da localização precisa dos seus destinos (reduzindo os quilómetros efectuados e a efectuar e, consequentemente, reduzindo o impacto ambiental do veículo), a introdução do tacógrafo digital (tendo como vantagem controlar as horas de trabalho e de repouso de forma detalhada e mais eficaz que o tacógrafo manual), demonstram que existe uma maior flexibilidade e um mais vasto leque de opções do que no passado. Também segundo Campos (2006, p.7), a introdução de computadores de bordo foi uma inovação primordial, permitindo a recolha automática e integrada de diferentes dados do veículo, como quilómetros percorridos ou a percorrer, a velocidade, as horas, o consumo de combustível e a identificação do condutor. Com efeito, a análise dos dados que recolhemos no estudo 1 vem confirmar que a tecnologia desempenha um papel importante na comunicação. Segundo os sujeitos entrevistados por nós, o GPS, o computador de bordo e a internet foram um passo importante para os transportes

internacionais. No entanto, segundo Dinis Alves (2007), apesar de terem-se registado melhorias a nível tecnológico e na renovação de frotas, esta tem sido realizada de forma lenta, dados que não conseguimos confirmar na presente investigação onde a percepção dos sujeitos é de que estas mudanças têm sido rápidas e muito generalizadas.

Outro dos desafios inerente à actividade dos Transportes Internacionais e muito referido pelos nossos sujeitos é a instabilidade dos preços do gasóleo. Segundo Cerqueira (2009), a instabilidade dos preços do gasóleo veio criar problemas às empresas de transporte. Inclusive, segundo Carvalho Dias (2004, p.99), a integração dos mercados tem promovido o aumento da intensidade concorrencial e uma progressiva fragmentação dos mercados nacionais. De facto, após a análise de dados do estudo 1, constatou-se que a relação entre empresas de transporte não é boa devido à concorrência já referida por alguns autores na revisão bibliográfica e que, para além de outros factores, é causada pelo aumento constante de combustível. No entanto, verificou-se que existe uma boa comunicação / relação entre os colegas de profissão de empresas diferentes. Os administrativos também não têm muita dificuldade em lidar com os motoristas. Em geral existe também uma boa relação / comunicação entre colegas de profissão e entre os cargos de chefia e colaboradores. Este aspecto facilita o estabelecimento de relações harmoniosas e equilibradas dentro da empresa. Esta constatação vem ao encontro da opinião de Bland, Jackson (1992), que afirma que é importante a existência de uma boa comunicação dentro de qualquer empresa e de acordo com Marchiori (2005), que segundo ele, as organizações necessitam que todos os colaboradores se sintam envolvidos para serem mais produtivos. A forma como as organizações lidam com os funcionários, bem como o estabelecimento de relações entre eles dentro da organização, contribuem para que tenham maior consciência da cultura da organização. Para Marchiori (2005), a cultura e a comunicação empresarial são, portanto, importantes componentes para o desenvolvimento empresarial.

Segundo Takahashi (2000), é na comunicação que o indivíduo expressa a sua identidade, opiniões e intenções e as confronta com outros indivíduos provenientes de contextos culturais distintos. Mas de acordo com Katz (1993), existem barreiras à comunicação, algumas das quais podem ser causadas por factores culturais. Neste estudo, não se detectaram grandes barreiras culturais. Os motoristas sentem-se bem acolhidos no estrangeiro, contribuindo para isto, o facto da cultura dos povos com quem contactam ser por eles considerada acolhedora. Os motoristas, na sua maioria,

afirmaram também que o contacto com outras culturas é importante para o seu desenvolvimento pessoal.

Os administrativos que fizeram parte do nosso estudo consideram o nível cultural dos colaboradores da empresa importante, por exemplo, no contacto com fornecedores, clientes, colaboradores, entre outros.

Relativamente à formação em línguas, poucos são os gestores que a consideram uma qualidade nos recursos humanos.

Segundo Fonseca (2006), outro dos principais desafios que as empresas de transporte enfrentam é o baixo nível de qualificação dos meios humanos. Isto de facto constatou-se, após a análise dos dados do Estudo 1. Os gestores foram os próprios a afirmar que acham o nível de qualificação geral dos motoristas portugueses pior do que o nível de qualificação dos motoristas da União Europeia. Pode-se referir que, apesar da gestão de topo das empresas de transporte, ter alguma consciência da importância da formação dos recursos humanos ainda não promove formação suficiente e muito menos na área das línguas e cultura apesar da educação e formação serem fundamentais para os recursos humanos atingirem mais produtividade. Em geral, denota-se pouca formação nos recursos humanos das empresas de transporte rodoviário de mercadorias. A formação dos colaboradores deverá desempenhar um papel fundamental nas empresas.

A motivação parece não faltar pois, no nosso estudo tanto os motoristas como os administrativos consideram a formação importante para o desempenho das suas funções. Este facto vem ao encontro da afirmação de Ribeiro (2006), ao defender ser essencial as empresas promoverem a formação para os seus funcionários. Ainda segundo Pires (2007), as acções de formação destinadas aos motoristas e ao demais pessoal de tráfego são muito importantes no sentido de lhes inculcir o cumprimento rigoroso de todas as regras e princípios de boa conduta e assim permitir a realização de transporte em condições de segurança com o correcto acondicionamento de cargas e, fundamentalmente, através do cumprimento dos procedimentos de carga/ descarga.

No nosso estudo, verificámos que todos os gestores referiram que a sua empresa promove formação em acondicionamento de mercadoria, relação com o cliente, legislação laboral, tempos de condução, responsabilidade social e princípios de segurança, liderança, comunicação, higiene e segurança, indo ao encontro da afirmação de Pires, 2007. Também para o gestor, o motorista é, hoje em dia, uma peça muito

importante nos transportes internacionais daí a necessidade de promoção de formação na sua área.

5.7. Estudo 2 - Entrevista em profundidade ao gestor

5.7.1. Caracterização dos sujeitos

Neste tipo de entrevista, ou seja, na entrevista aprofundada ao gestor, a duração média foi de 45 minutos.

**Tabela XXXVIII (Tabela Resumo) - Caracterização dos sujeitos entrevistados:
(Gestores) – por responsabilidade, Idade, Género e Formação**

Empresa	Responsabilidade na Empresa	Idade	Género	Formação
A	Director Centro Operações de Transporte de Gaia	44	Masculino	Engenheiro Técnico Mecânico
B	Gestor com capacidade profissional (Antram)	24	Masculino	Licenciado em Contabilidade
C	Responsável Tráfego Extra Ibérico	35	Masculino	Licenciado em Relações Internacionais
D	Gerente	51	Masculino	4. ^a Classe
E	Sócio-Gerente	54	Masculino	10.º Ano
F	Gestor Tráfego	41	Masculino	Licenciatura em Línguas e Relações Internacionais
G	Sócio-gerente	52	Masculino	12.º Ano
H	Gestor Tráfego	36	Masculino	Licenciatura em Marketing

Na tabela XXXVIII, pode-se observar um resumo de características (relevantes para este trabalho) dos sujeitos entrevistados na entrevista aprofundada. Estas características serão mais detalhadas nas tabelas seguintes.

Tabela XXXIX – N.º de sujeitos da entrevista aprofundada a gestores (tráfego ou geral)

Sujeitos	N.º de sujeitos
Gestores	8

Neste tipo de entrevista, de profundidade, foram entrevistados oito gestores.

Tabela XL – Entrevista aprofundada ao gestor (tráfego ou geral) por sexo

Sujeitos Sexo	Gestor
Feminino	0
Masculino	8
Total	8

Dos oito sujeitos entrevistados, todos são do sexo masculino. A predominância deste sexo reflecte o facto das pessoas que trabalham neste sector serem na sua maioria do sexo masculino.

Tabela XLI – Caracterização dos sujeitos (gestores tráfego ou geral), por idade

Sujeitos Idade	Gestor
Entre 20-30	1
Entre 31-40	2
Entre 41-50	2
Entre 51-60	3
Total	8

Como pode verificar-se na tabela XLI:

Dos oito gestores, um tem entre os vinte e trinta anos, dois entre os trinta e um e os quarenta anos, dois entre os quarenta e um e os cinquenta anos e três entre os cinquenta e um e os sessenta anos.

Portanto, dos oito gestores a maioria está na faixa etária entre os cinquenta e um e os sessenta anos. Neste caso, os gestores são, na sua maioria, mais velhos.

A média de idades dos gestores é quarenta e dois anos.

Tabela XLII – Caracterização dos sujeitos por habilitação académica

Habilitações Cargo	Até 5.ª Ano	Até 12.º Ano	Licenciado	Total
Gestor	1	2	5	8

Como se pode verificar na tabela XLII, dos oito gestores entrevistados:

Cinco são licenciados, dois possuem até ao 12.º ano e um gestor tem o 5.º ano, ou seja, dos oito cinco têm formação superior, os restantes três não.

Portanto, na sua maioria, a nossa amostra é constituída por gestores licenciados. Isto leva-nos a colocar a hipótese de que os gestores por possuírem na sua maioria habilitações superiores poderão dar mais importância ao nível de habilitação dos cargos / funções.

5.7.2. Recolha de Dados

A recolha de dados foi realizada de duas formas (tal como referido já em 5.1.):

Recolha de dados secundários (Revisão da Literatura), ou seja, consultaram-se livros, dissertações, publicações independentes, dados online e revistas de especialidade.

Recolha de dados primários (entrevistas semi-estruturadas), ou seja, entrevista aprofundada ao Gestor em que houve um aprofundamento das temáticas levantadas no primeiro estudo.

As entrevistas do estudo 2 foram realizadas, mais especificamente, entre 15 de Outubro 2009 e 15 de Outubro de 2010, de forma directa e pessoal com o apoio de um guião que serviu como orientador.

5.7.3. Análise de Dados - Análise de conteúdo

Neste estudo, as entrevistas realizadas permitiram a obtenção de respostas às perguntas presentes no guião (ver anexo IV). As respostas às perguntas foram colocadas numa tabela de cruzamento que facilitou a análise de dados (ver anexo VIII).

A partir da tabela anexa de cruzamento de respostas onde constam as questões principais deste estudo, foram elaboradas as seguintes categorias de análise assim como suas respectivas tabelas:

5.7.3.1. Performance em Línguas

Tabela XLIII - Conhecimento de Línguas

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
8	7	1

Como pode verificar-se na tabela XLIII, dos oito gestores entrevistados, sete sabem falar Línguas e apenas um não sabe falar Línguas (fala um pouco de espanhol).

Em síntese, dos oito gestores entrevistados, a maioria, ou seja, sete têm conhecimento de línguas.

Tabela XLIV - Conhecimento de Línguas por idades e formação

Sujeitos	Idade	Formação	Sim	Não
A	44	Eng.º Técnico Mecânico	X	—
B	24	Lic. Contabilidade	X	—
C	35	Lic. Relações Internacionais	X	—
D	51	4.ª Classe	—	X
E	54	10.º Ano	X	—
F	41	Lic. Línguas e Relações Internacionais	X	—
G	52	12.º Ano	X	—
H	36	Licenciatura Marketing	X	—
Total			7	1

Como pode observar-se na tabela XLIV, apenas um gestor não tem conhecimento de línguas, o gestor D. Este gestor é o que possui a 4.^a classe e que tem cinquenta e um anos.

Em síntese, o gestor que não sabe línguas é aquele que tem menos formação e tem cinquenta e um anos.

Tabela XLV - Importância do conhecimento de Línguas

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
8	8	0

Como pode verificar-se na tabela XLV, os oito gestores entrevistados consideram que é muito importante o conhecimento de línguas, num mundo cada vez mais global, caso contrário não se poderia comunicar com grande parte dos clientes estrangeiros. Na sua maioria, consideram o inglês a língua mais importante.

Em síntese, dos oito gestores entrevistados, todos consideram o conhecimento de línguas importante, fundamentalmente o inglês.

Tabela XLVI – Dificuldades na comunicação com outros Países, com outras culturas devido às línguas estrangeiras

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
8	2	6

Como pode observar-se na tabela XLVI, de todos os oito entrevistados, apenas dois gestores assumem ter dificuldades na comunicação com outros Países e outras culturas

devido às Línguas estrangeiras. Os outros seis gestores entrevistados dizem não sentirem dificuldades, normalmente.

Em síntese, a maioria dos entrevistados não sentem dificuldades em comunicar com outros Países e outras culturas.

Tabela XLVII – Dificuldades em comunicar por Idades e Formação

Sujeitos	Idade	Formação	Sim	Não
A	44	Eng.º Técnico Mecânico	–	X
B	24	Lic. Contabilidade	X	–
C	35	Lic. Relações Internacionais	–	X
D	51	4.ª Classe	X	–
E	54	10.º Ano	–	X
F	41	Lic. Línguas e Relações Internacionais	–	X
G	52	12.º Ano	–	X
H	36	Licenciatura Marketing	–	X
Total			2	6

Como pode observar-se na tabela XLVII, os dois gestores entrevistados que têm dificuldades em comunicar com outros Países e outras culturas devido às línguas estrangeiras são o gestor B e o D, ou seja, o licenciado em contabilidade e o que possui a 4.ª classe. O gestor B é o mais jovem de todos os gestores e o gestor D tem cinquenta e um anos. O gestor B (que é licenciado em contabilidade) tem conhecimento de línguas embora não tenha qualquer formação nesta área. Esta falta de formação deve-se ao facto deste profissional já ter alguns conhecimentos de línguas, o suficiente para o exercício das suas funções. O sujeito que tem a 4.ª classe não tem conhecimento nem teve formação em línguas.

Em síntese, dois gestores possuem dificuldades em comunicar devido às línguas estrangeiras são eles, o licenciado em contabilidade e o que tem a 4.^a classe. Este não tem qualquer conhecimento de línguas.

5.7.3.2. Prioridades de Formação de Recursos Humanos

Tabela XLVIII - Quem necessita mais do conhecimento de Línguas nos transportes internacionais

Respostas Sujeitos	Quem necessita do conhecimento de Línguas
A	Comercial, área de exploração e motoristas
B	Gestor tráfego, comercial
C	Gestor tráfego, comercial
D	Administrativos e motoristas
E	Todos ligados ao tráfego e motoristas
F	Comercial
G	Toda a gente
H	Todas as pessoas intervenientes no contacto com o exterior

Como pode observar-se na tabela XLVIII, relativamente às pessoas que mais necessitam de saber línguas, quase todos os gestores têm opiniões diferentes. Apenas o gestor B e C consideram em comum que os gestores de tráfego e os comerciais necessitam mais de conhecimento de línguas. Três dos gestores, ou seja, o A, o D e o E consideram que os motoristas necessitam mais deste tipo conhecimento. De uma forma geral, os outros gestores consideram que quem necessita mais deste conhecimento, para além do comercial, gestor de tráfego e motoristas, administrativos, todas as pessoas ligadas ao tráfego e todas as pessoas intervenientes no contacto com o exterior.

Em síntese, toda a gente que está ligada ao tráfego e que contacta com o exterior necessita do conhecimento de línguas, na opinião dos nossos sujeitos.

5.7.3.3. Papel das Línguas na formação geral

Tabela XLIX – Tipo de formação que a empresa promove

Respostas Sujeitos	Tipo de formação
A	Línguas, novas tecnologias, tempos de condução, formação motorista em sala e em viatura
B	Motorista, condução defensiva, tempos de condução, repouso e mecânica
C	Novas tecnologias, contacto com cliente, organização tempos de condução
D	Motorista, cargas e descargas
E	Línguas, novas tecnologias e tempos de condução
F	Tacógrafo, tempos de condução
G	Formação em línguas, tempos de condução
H	Formação em quase todos os departamentos e funções

Como pode observar-se na tabela XLIX, as formações promovidas pelos gestores em geral são línguas, novas tecnologias, tempos de condução, formação motorista em sala e em viatura, condução defensiva, repouso, mecânica, contacto com o cliente, cargas e descargas e tacógrafo (porque é obrigatório por lei). Dos oito gestores apenas três promovem formação em Línguas.

Em síntese, todos os gestores entrevistados promovem formação e consideram-na importante mas promovem-na, fundamentalmente, porque é obrigatória por lei.

Tabela L – A importância da formação

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
8	8	0

Como pode observar-se na tabela L, todos os gestores entrevistados consideram a formação muito importante e todos eles afirmam que a sua empresa promove formação em várias áreas.

Em síntese, a formação é muito valorizada por todos os gestores.

Tabela LI – Formação em Línguas

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
8	3	5

Como pode verificar-se na tabela LI e como já referido anteriormente, de todos os oito entrevistados apenas três gestores promovem formação em línguas além da formação em outras áreas. Os outros cinco gestores apenas promovem formação em outras áreas.

Em síntese, na maioria os gestores não desenvolvem acções de formação em línguas.

Tabela LII – Formação em Línguas por Idades e Formação

Sujeitos	Idade	Formação	Sim	Não
A	44	Eng.º Técnico Mecânico	X	–
B	24	Lic. Contabilidade	–	X
C	35	Lic. Relações Internacionais	–	X
D	51	4.ª Classe	–	X
E	54	10.º Ano	X	–
F	41	Lic. Línguas e Relações Internacionais	–	X
G	52	12.º Ano	X	–
H	36	Licenciatura Marketing	–	X
Total			3	5

Como pode observar-se na tabela LII, os três gestores entrevistados que promovem formação em línguas são o A, o E e o G, ou seja, o engenheiro técnico mecânico com quarenta e quatro anos, o que tem o 10.º ano com cinquenta e quatro anos e o que tem o 12.º ano com cinquenta e dois anos. Portanto, dois destes três gestores que promovem formação em Línguas são os mais velhos. O outro está situado na meia-idade. Isto pode dever-se ao facto dos mais antigos desistirem de estudar mais cedo, acabando por se arrepender mais tarde. Talvez por este motivo, hoje em dia, valorizam mais a formação em Línguas. Quanto à formação, os três gestores possuem a escolaridade média. Este factor também pode ser relevante para esta constatação.

Em síntese, apenas três gestores promovem formação em línguas e são os que detêm escolaridade média, dois deles os mais velhos e um situado na meia-idade.

Tabela LIII – Conhecimento de línguas, qualidade e requisito mínimo nos Recursos Humanos

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
8	2	6

Como pode observar-se na tabela LIII, de todos os entrevistados apenas dois gestores consideram o conhecimento de línguas como requisito mínimo. Um gestor considera falar línguas uma qualidade, o outro gestor considera o conhecimento de inglês um requisito mínimo exigido. Os restantes seis gestores consideram importantes outras qualidades e requisitos, tais como: organização, responsabilidade e pontualidade, formação e experiência, honestidade, eficácia e comportamento, confiança, empenho e capacidade de cumprir os objectivos que são propostos.

Outros requisitos: 9.º ano, conhecimentos de actividade e estrada, 12.º ano, experiência profissional, 4.ª classe.

Em síntese, de todos os oito gestores entrevistados, apenas dois consideram o conhecimento de línguas uma qualidade / requisito mínimo na admissão.

Tabela LIV – Conhecimento de Línguas (qualidade e requisito mínimo) por Idades e Formação

Sujeitos	Idade	Formação	Sim	Não
A	44	Eng.º Técnico Mecânico	–	X
B	24	Lic. Contabilidade	X	–
C	35	Lic. Relações Internacionais	–	X
D	51	4.ª Classe	–	X
E	54	10.º Ano	X	–
F	41	Lic. Línguas e Relações Internacionais	–	X
G	52	12.º Ano	–	X
H	36	Licenciatura Marketing	–	X
Total			2	6

Como pode observar-se na tabela LIV, os dois gestores que consideram o conhecimento de línguas como qualidade / requisito mínimo são o B e o E. O gestor B que é o licenciado em contabilidade e é o gestor mais novo com 24 anos, o gestor E que possui o 10.º ano e é mais velho com cinquenta e quatro anos. O gestor B considera o conhecimento de línguas como requisito mínimo porque ele próprio é detentor desse conhecimento. O outro gestor que considera o conhecimento de línguas como requisito mínimo é o gestor mais velho e como tal terá mais sensibilidade para a importância das línguas.

Em síntese, os dois gestores que consideram o conhecimento de línguas uma qualidade / um requisito mínimo na admissão são o mais novo e o mais velho dos gestores.

Em síntese geral:

- Dos oito gestores entrevistados, a maioria, ou seja, sete têm conhecimento de línguas.

- O gestor que não sabe línguas é aquele que tem menos formação e que já tem uma idade mais avançada, ou seja, cinquenta e um anos.
- Todos os gestores entrevistados consideram importante o conhecimento de línguas, fundamentalmente o inglês.
- Em geral toda gente ligada ao tráfego e que contacta com o exterior no sector de transportes internacionais necessita do conhecimento de línguas.
- Todos os entrevistados promovem formação e consideram-na importante mas promovem-na, fundamentalmente, porque é obrigatória por lei.
- Apenas três gestores promovem formação em línguas. Estes são os que detêm escolaridade média, em que dois deles são os mais velhos dos gestores e um deles está situado na meia-idade.
- De todos os gestores entrevistados, apenas dois consideram o conhecimento de línguas uma qualidade / requisito mínimo na admissão. Um gestor é o mais novo e o outro é o mais velho dos gestores.

5.7.3.4. Obstáculos à comunicação

Tabela LV – Dificuldades culturais na comunicação com outros Países

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
8	0	8

Como pode observar-se na tabela LV, de todos os oito gestores entrevistados, nenhum sente dificuldades culturais ao comunicar com outros Países. Em síntese, os oito gestores não sentem dificuldades em comunicar por questões culturais.

5.7.3.5. Cosmopolitismo

Tabela LVI – Importância das pessoas possuírem um certo nível cultural

N.º de sujeitos \ Respostas	Sim	Não
	8	0

Como pode verificar-se na tabela LVI, todos os gestores entrevistados acham importante as pessoas possuírem um certo nível cultural, embora dos oito gestores, sete acham muito importante e um gestor acha relativamente importante.

Em síntese, todos os gestores acham importante as pessoas, que trabalham em contexto internacional, possuírem um certo nível cultural.

Tabela LVII – Importância do contacto com outros Países para o desenvolvimento cultural

N.º de sujeitos \ Respostas	Sim	Não
	8	0

Como pode verificar-se na tabela LVII, todos os gestores entrevistados acham o contacto com outros Países muito importante para o desenvolvimento cultural.

Em síntese, conclui-se que o contacto com os outros Países é fundamental para o desenvolvimento cultural das pessoas que se relacionam com o exterior.

5.7.3.6. Desenvolvimento social

Tabela LVIII – Condições das estradas em Portugal comparadas com as do estrangeiro

Respostas N.º de sujeitos	Melhores /Idênticas	Piores	Sem opinião
8	4	2	2

Como pode verificar-se na tabela LVIII, dos oito gestores entrevistados, quatro acham que as nossas estradas são boas, tão boas como as do estrangeiro, afirmando mesmo que hoje temos uma excelente rede rodoviária. Dois gestores afirmam que as nossas estradas são piores que as do estrangeiro. Um destes dois gestores, embora pense que as estradas do estrangeiro são melhores, acha que as nossas melhoraram bastante nos últimos anos. Apenas dois gestores não emitem qualquer opinião.

Em síntese, em média, ou seja, quatro gestores pensam que as nossas estradas, actualmente, já são equivalentes às do estrangeiro.

Tabela LIX – Fiscalização das estradas em Portugal

Respostas N.º de sujeitos	Melhor /Idêntica	Pior
8	2	6

Como pode observar-se na tabela LIX, dos oito gestores entrevistados, dois acham que a nossa fiscalização é boa, tão boa como a do estrangeiro. Seis gestores afirmam que a nossa fiscalização é pior que a do estrangeiro. Afirmam que a nossa fiscalização é

interventiva e punitiva e não preventiva como acontece nos outros Países, afirmando mesmo que se denota falta de formação das autoridades portuguesas.

Em síntese, a nossa fiscalização é pior que as dos outros Países da Europa e existe falta de formação das nossas autoridades.

Em suma:

- Os oito gestores não sentem dificuldades em comunicar por questões culturais.
- Todos os gestores consideram importante, as pessoas possuírem um certo nível cultural.
- O contacto com os outros Países é importante para o desenvolvimento cultural das pessoas que se relacionam com o exterior.
- Quatro gestores pensam que as nossas estradas, actualmente, já são equivalentes às do estrangeiro.
- A maioria dos gestores considera que a nossa fiscalização é pior que as dos outros Países da Europa e existe falta de formação das nossas autoridades.

5.7.3.7. Obstáculos à compreensão de outras culturas

Tabela LX – Dificuldades na comunicação com outros Países

Respostas N.º de sujeitos	Sim	Não
8	2	6

Como pode observar-se na tabela LX, de todos os gestores entrevistados, apenas dois sentem dificuldades em comunicar devido às línguas estrangeiras e os restantes seis não sentem dificuldades.

Em síntese, na sua maioria, os gestores não sentem dificuldades na comunicação com outros Países.

Tabela LXI – Dificuldades na comunicação com outros Países por Idades e Formação

Sujeitos	Idade	Formação	Sim	Não
A	44	Eng.º Técnico Mecânico	–	X
B	24	Lic. Contabilidade	X	–
C	35	Lic. Relações Internacionais	–	X
D	51	4.ª Classe	X	–
E	54	10.º Ano	–	X
F	41	Lic. Línguas e Relações Internacionais	–	X
G	52	12.º Ano	–	X
H	36	Licenciatura Marketing	–	X
Total			2	6

Como pode observar-se na tabela LXI, os dois gestores que têm dificuldades em comunicar com outros Países são os gestores B e D. O gestor B que é o licenciado em contabilidade e é o gestor mais novo com 24 anos e o gestor D que possui a 4.ª classe e é um dos gestores mais velhos, conforme já constatado anteriormente.

Em síntese, os únicos gestores que têm dificuldade em comunicar com outros Países são o gestor B (é licenciado e é o mais novo) e o gestor D (possui a 4.ª classe e é um dos mais velhos).

5.7.3.8. Novas tecnologias

Tabela LXII – A importância das novas tecnologias

Respostas N.º de sujeitos	Úteis e importantes	Não são úteis
8	8	0

Como pode observar-se na tabela LXII, os oito gestores entrevistados consideram que as novas tecnologias são úteis e importantes. Segundo estes, elas foram passo decisivo no sector dos transportes, facilitam a comunicação, principalmente a instantânea, são importantes na comunicação com o motorista, permitem um melhor planeamento de trabalho, ajudam bastante na transmissão de informações e localização de viaturas, para além de permitirem um maior controlo de processos.

Em síntese, as novas tecnologias são úteis e importantes, facilitando a comunicação.

Tabela LXIII – Meios de comunicação mais utilizados

Respostas Sujeitos	Telemóvel	GPS	Telefone	Internet	Fax
A	–	–	X	X	–
B	X	X	X	X	X
C	X	–	X	X	X
D	–	–	X	X	X
E	X	X	–	X	–
F	X	–	–	X	X
G	X	–	–	–	–
H	X	X	–	–	–
Total	6	3	4	6	4

Como se observa na tabela LXIII, dos oito gestores entrevistados seis utilizam o telemóvel, três o GPS, quatro gestores utilizam o telefone, seis gestores a internet e quatro utilizam o fax.

Em síntese, os gestores, na sua maioria, ou seja, seis, utilizam o telemóvel e a internet.

5.7.3.9. A comunicação externa (comunicação com outras esferas do meio) e interna (entre pessoas e dentro das empresas)

Tabela LXIV – Ambiente actual dos transportes

Respostas N.º de sujeitos	Não é bom	Bom
8	8	0

Como pode verificar-se na tabela LXIV, todos os gestores entrevistados consideram que o ambiente actual dos transportes não é bom devido: à actual crise que se vive, ao estado actual da economia, à concorrência, ao aumento dos preços, às margens que são cada vez menores, à falta de ajuda do Estado, e ainda ao aumento do preço do combustível e das portagens.

Em síntese, o ambiente que se vive actualmente nos transportes é de crise.

Tabela LXV – Relação entre empresas de transporte

Respostas N.º de sujeitos	Boa	Não é boa	Média
8	0	5	3

Como pode observar-se na tabela LXV, dos oito gestores entrevistados, nenhum acha que existe uma boa relação entre as empresas de transporte: cinco acham que a relação entre as empresas não é boa, existe um ambiente de concorrência e guerra. Os outros três gestores afirmam que as relações com algumas empresas de transporte são boas e com outras menos boas.

Em síntese, em geral, a relação entre empresas de transporte não é boa.

Tabela LXVI – Relação entre Colegas de profissão

Respostas N.º de sujeitos	Boa	Média
8	7	1

Como pode verificar-se na tabela LXVI, segundo sete gestores a relação entre colegas de profissão é boa. Um gestor acha que existem as naturais tensões devido ao facto de cada um ficar mais sobrecarregado com tarefas que outrora eram divididas com outros, portanto, a relação é média.

Em síntese, a relação entre colegas de profissão em geral é boa.

Tabela LXVII – Relação entre cargos de chefia e colaboradores

Respostas N.º de sujeitos	Boa	Média
8	5	3

Como pode observar-se na tabela LXVII, cinco dos oito gestores entrevistados, consideram que a relação entre cargos de chefia e colaboradores é boa. Afirmam mesmo que há cooperação entre todos. Três dos oito gestores acham que a relação é mediana existindo as naturais tensões decorrentes da enorme pressão do quotidiano actual.

Em síntese, a relação entre cargos de chefia e colaboradores é na sua maioria boa.

Em síntese:

- Na sua maioria, os gestores não sentem dificuldades na comunicação com outros Países. Os dois gestores entrevistados que têm dificuldade em comunicar com outros Países são os gestores B e D.
- As novas tecnologias são úteis e importantes e facilitam a comunicação.
- Os gestores, na sua maioria, utilizam o telemóvel e a internet.
- A relação entre colegas de profissão em geral é boa, apenas entre empresas de transporte não é boa devido à situação actual de crise e concorrência forte.
- O ambiente que se vive actualmente nos transportes é de crise.

5.7.4. Discussão de dados

Segundo Takahashi (2000), a Língua é o suporte e a expressão básica de uma cultura, por isso há que fomentá-la. Constatou-se no estudo 2 que esta preocupação nem sempre está presente nos sujeitos que foram objecto do nosso estudo. Apesar de todos os gestores entrevistados considerarem importante o conhecimento de línguas, fundamentalmente o inglês, no sentido de comunicar com grande parte dos clientes estrangeiros, apenas três gestores (os mais velhos e com escolaridade média) promovem esse tipo de formação, verificando-se uma grande carência de formação na área das línguas.

Dos oito gestores entrevistados, a esmagadora maioria, ou seja, sete têm conhecimento de línguas e apenas um não tem conhecimento de línguas (o gestor que tem menos formação e o mais velho). Apesar de todos os gestores referirem que consideram importante o conhecimento de línguas, apenas dois consideram este tipo de conhecimento uma qualidade / requisito mínimo na admissão (o gestor mais novo e um dos gestores mais velhos). Este facto veio revelar que os gestores não dão, na prática, tanto ênfase ao conhecimento de línguas como referem. Com efeito, todos os sujeitos entrevistados consideram importantes outros aspectos como, por exemplo, pontualidade, formação e experiência, honestidade, eficácia e comportamento, confiança, empenho e capacidade de cumprir os objectivos propostos. Portanto, conclui-se que os gestores valorizam mais outros aspectos na fase de recrutamento do que propriamente as competências em língua e cultura. Apesar disso, na opinião dos gestores, toda gente

ligada ao tráfego no sector de transportes internacionais necessita do conhecimento de línguas.

Através deste estudo constatámos, portanto, uma falta de formação em línguas, ao contrário do que seria de esperar nos transportes internacionais, e sobretudo uma profunda contradição entre o que os gestores proclamam a respeito desta temática e o que efectivamente fazem.

Segundo Ribeiro (2006), é essencial que as empresas promovam formação para os seus funcionários e que esta constitua um instrumento de qualificação dos seus colaboradores. Do mesmo modo, verificámos que todos os gestores afirmam valorizar muito a formação e consideram importante as pessoas possuírem um certo nível cultural mas nada fazem para promoverem essa formação junto dos seus colaboradores.

Além disso, vivenciar as diferenças de outra cultura, é positivo, pois traz-nos um melhor e mais profundo entendimento de nós próprios. É o processo de aprender coisas novas e conhecer diferentes tipos de pessoas, outras formas de fazer as coisas, de viver uma vida diferente que faz esta experiência ser única, segundo Moreira, Howcroft (2005, p.81). Na opinião dos gestores que entrevistámos também encontrámos esta percepção de uma forma clara. Estes consideram o contacto com os outros Países fundamental para o desenvolvimento cultural dos indivíduos. Os oito gestores afirmam não sentirem dificuldades em comunicar com outras pessoas, por questões culturais, apenas por questões linguísticas.

Para além da formação cultural e em línguas, Quaresma Dias (2003) considera que as actividades logísticas requerem necessariamente recursos humanos habilitados e possuidores de boa ou sólida formação de base nos diversos domínios técnicos, tecnológicos e de gestão. Segundo este, torna-se evidente que serão indispensáveis recursos humanos com diversos níveis de especialização e qualificação. A formação dos colaboradores deverá desempenhar um papel fundamental nas empresas. Neste estudo 2, constatou-se que todos os gestores entrevistados consideram a formação muito importante e promovem formação em várias áreas, como em novas tecnologias, tempos de condução, formação do motorista em sala e viatura, condução defensiva, repouso, mecânica, contacto com o cliente, cargas e descargas e tacógrafo. No entanto, promovem-na, fundamentalmente, porque é obrigatória por lei, principalmente a que se refere às novas tecnologias.

Segundo Carvalho (1999), Portugal detém, uma das redes mais desenvolvidas da Europa. Relativamente às nossas estradas, apenas metade dos gestores afirmam que estas, actualmente, já são equivalentes às do estrangeiro e que temos mesmo uma excelente rede rodoviária. Refira-se que no nosso estudo 2, essa percepção não se confirma nos sujeitos entrevistados.

No entanto, a maioria dos gestores considera que a nossa fiscalização é pior que as dos outros Países da Europa e existe mesmo falta de formação das nossas autoridades. Afirmam que a nossa fiscalização é demasiado interventiva e punitiva e não preventiva, como acontece em outros Países da Europa. Este facto poderá estar relacionado com as diferenças culturais entre os Países no entanto seria necessário promover mais investigação para podermos aprofundar esta temática específica.

Quanto às novas tecnologias, segundo Sequeira (2006), estas desempenham um papel importante na comunicação e contribuem para a sua eficácia. Este facto é também sublinhado no contexto do nosso estudo 2 em que os gestores afirmam que as novas tecnologias são úteis e importantes. Segundo eles, estas foram um passo decisivo no sector dos transportes, facilitando a comunicação, principalmente, a instantânea. Para os gestores, as novas tecnologias são importantes na comunicação com os motoristas, pois permitem um melhor planeamento de trabalho, ajudam na transmissão de informações e localização de viaturas. Por fim, permitem um maior controlo de processos. Os gestores, na sua maioria, ou seja, seis, utilizam o telemóvel e a internet como os principais meios de comunicação. Esta constatação vem ao encontro da afirmação de Sequeira (2006, p. 12): “o desenvolvimento da Internet tem vindo a abrir um novo mundo de possibilidades, colocando potenciais fornecedores que, fisicamente, se situam a milhares de quilómetros, à distância de um clique”.

Segundo Dias (2006), Portugal e a Europa vivem, actualmente, momentos difíceis. Ainda conforme Cerqueira (2009), a instabilidade dos preços do gasóleo veio criar problemas às empresas de transporte. Este facto foi também referido no estudo 2 com a afirmação dos gestores, de que a relação entre empresas de transporte só não é boa devido à situação económica actual: estado actual da economia, concorrência, aumento de preços, margens cada vez menores, falta de ajuda do Estado, aumento dos combustíveis e das portagens. Segundo os gestores, o ambiente que se vive actualmente nos transportes é de crise. No entanto, a relação entre colegas de profissão em geral é boa e entre cargos de chefia e colaboradores também é boa, existindo uma cooperação generalizada.

Após a análise de conteúdo do estudo 1 e a análise de conteúdo do estudo 2 encontraram-se aspectos comuns entre os dois estudos.

Quase todos os sujeitos entrevistados do estudo 1, ou seja, motoristas e administrativos, dizem ter dificuldades em comunicar com facilidade e sem obstáculos devido ao insuficiente domínio de línguas. Também os sujeitos do estudo 2, neste caso os gestores, referiram o mesmo, embora a maioria afirme que tem conhecimento destas.

Tanto os gestores do primeiro estudo, como os gestores do segundo estudo, dão importância ao conhecimento de línguas mas não o consideram requisito mínimo durante a admissão de colaboradores nem promovem a sua formação. No estudo 1, apenas um gestor promove formação em línguas. No estudo 2 apenas três promovem formação em línguas. A maioria dos gestores do primeiro estudo bem como do segundo estudo promove formação em novas tecnologias e em outras áreas. As novas tecnologias são as mais valorizadas pelos gestores e, por esse motivo, estes promovem formação neste domínio. Pode-se, portanto, concluir que em ambos os estudos existe falta de formação dos recursos humanos (para além da formação em línguas) e também na compreensão das diferenças culturais o que talvez fosse importante, por exemplo, na melhor compreensão e relacionamento com as diferentes autoridades rodoviárias e policiais dos diferentes Países. Em ambos os estudos, os gestores afirmam dar importância a este tipo de conhecimentos, mas na prática isso não acontece pois não promovem a formação nessa área. Diga-se, porém, que o mesmo acontece com a formação em outras áreas, pois os gestores promovem a formação apenas naqueles domínios que são obrigatórios por lei.

Os meios de comunicação utilizados pelos gestores do primeiro estudo são o telefone e a internet, os de segundo estudo o telemóvel e a internet. Estes talvez utilizem mais o telemóvel devido ao cargo que ocupam na empresa, obrigando-os a estarem mais tempo ausentes da empresa.

Os sujeitos do estudo 1 consideram as estradas portuguesas de qualidade inferior às do estrangeiro. Metade dos sujeitos do estudo 2 consideram-nas idênticas às do estrangeiro. No entanto, partilham a mesma opinião em relação à fiscalização rodoviária, sendo a nossa mais punitiva e, simultaneamente, mais corrupta.

Em relação às novas tecnologias, tanto os sujeitos do estudo 1 como os sujeitos do estudo 2 consideram-nas um passo importante nos transportes internacionais.

Conclusão

Conforme se referiu na revisão bibliográfica, a comunicação é resultado não só do que se diz, mas também das qualidades das relações que se estabelecem entre todos os elementos implicados na actividade da empresa. No contexto da presente investigação concluímos que esta relação é boa entre os colaboradores das empresas, mas tem-se deteriorado entre as empresas de transporte devido à concorrência entre elas.

Por outro lado, para uma comunicação eficaz com os outros Países da Europa é necessário o conhecimento de línguas estrangeiras e das culturas diferentes da origem dos trabalhadores. Estas competências são cada vez mais necessárias, não só na comunicação mas também para interpretar documentação, entre outros processos negociais que ocorrem na empresa.

O sucesso de uma organização depende da capacidade de comunicação entre todos os colaboradores e conclui-se, portanto, que há de facto, regra geral, uma boa comunicação entre os profissionais do sector. Todos os entrevistados têm alguma dificuldade em comunicar em contextos internacionais pelo que se verificou a existência de barreiras linguísticas embora as culturais tenham sido menos referidas. É necessário promover, por isso, formação em línguas e alguma em cultura.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O transporte rodoviário de mercadorias é um dos principais motores da nossa economia com uma grande responsabilidade social directa e indirecta e que, efectivamente, atravessa há alguns anos diversos problemas, sobejamente identificados e conhecidos, mas que, infelizmente, até ao momento não foram resolvidos: instabilidade do preço do combustível, as questões ambientais, a redução ilegal de preços de transporte, a falta de apoio do Estado e, por último, a crise económica e financeira.

Os dados levantados na revisão bibliográfica que realizámos na primeira parte deste trabalho permitem comprovar que a actividade do transporte rodoviário é essencial para garantir a concretização da cadeia logística de transporte de um ponto de origem a um ponto de destino. Nessa cadeia existem sempre percursos que só podem ser executados pelo transporte rodoviário de mercadorias, daí a sua importância. Por este motivo e por tudo o que foi abordado no capítulo I – “Transportes Internacionais”, seria necessário que este sector fosse mais valorizado e estudado. Era interessante também que aspectos como a Comunicação, a Língua e a Cultura em contexto empresarial, fossem objecto de mais estudos no futuro por parte de investigadores e que estes três aspectos fossem relacionados com os transportes internacionais rodoviários de mercadorias. Com efeito, não existem estudos de grande fôlego neste âmbito.

A análise de conteúdo foi a técnica escolhida para esta investigação por ser a mais indicada neste tipo de abordagem metodológica de índole qualitativa.

Neste estudo foi fundamental a revisão de literatura bem como o uso dos instrumentos de investigação (observação e entrevista) utilizados na obtenção de dados necessários ao trabalho. A recolha de dados secundários foi essencial no complemento das informações recolhidas.

Relativamente à análise dos dados, esta permitiu justificar ainda de forma mais fundamentada a escolha da questão da investigação: “saber em que medida a Língua e a Cultura são percebidos pelos colaboradores da empresa como aspectos relevantes na comunicação que se desenvolve no contexto dos transportes internacionais rodoviários de mercadorias” bem como atingir os objectivos específicos da investigação.

Em relação ao primeiro objectivo que consistiu em analisar a comunicação empresarial, especificamente em empresas de transporte internacional, detectando possíveis obstáculos linguísticos e culturais, as respostas dos sujeitos permitiram concluir a existência de obstáculos linguísticos na comunicação com o estrangeiro e a não existência de obstáculos culturais (pelo menos eles são percebidos pelos sujeitos por nós estudados). Também na comunicação interna dos recursos humanos das empresas a comunicação é boa não se detectando obstáculos linguísticos nem culturais. No entanto, no contexto do presente trabalho não foi possível aprofundar suficientemente esta questão, sendo necessário promover mais investigação nesta área.

O segundo objectivo que consistiu em avaliar em que medida a Comunicação, a Língua e a Cultura desempenhavam um papel importante nos transportes internacionais, conseguiu-se detectar a importância da língua e da cultura através das respostas dos entrevistados, que referiram considerarem importantes estes aspectos.

O terceiro objectivo, que consistiu em sabermos se os gestores das empresas de transporte internacionais consideram importante a Comunicação, o conhecimento de outras línguas e o conhecimento de outras culturas para o desenvolvimento da sua actividade foi atingido e a resposta surgiu-nos como decididamente positiva.

No entanto, e embora todos os gestores refiram que consideram importante a língua e a cultura nos transportes internacionais, não parecem ser muito consistentes nesta sua opinião, principalmente em relação às línguas uma vez que não promovem formação nesta área, embora promovam outras formações, especificamente e apenas as que são obrigatórias por lei.

Relativamente ao quarto objectivo e que consistia em avaliar em que medida os recursos humanos (concretamente os motoristas/condutores) das empresas de transporte internacional apresentam dificuldades em comunicar, dificuldades no conhecimento de outras línguas e dificuldades no relacionamento e compreensão cultural foi possível confirmar a existência destas dificuldades. As dificuldades em comunicar devem-se, fundamentalmente, à falta de conhecimento de línguas estrangeiras. No entanto, não se confirmaram dificuldades percebidas no relacionamento e compreensão cultural.

Por fim, no que se refere à necessidade de criação de planos de acção de formação dos recursos humanos como garantia para a melhoria dos resultados nas relações empresariais entre operadores de transporte internacionais, promovendo a qualidade de prestadores de serviços aos seus clientes, as respostas dos entrevistados vieram ao

encontro desta ideia. De facto, as empresas de transporte portuguesas ainda apostam pouco na formação e qualificação dos seus recursos humanos, fundamentalmente dos motoristas. A formação não é sentida como uma mais-valia e investimento futuro. É necessário que as empresas criem planos de acção dos seus recursos humanos. Os recursos humanos são a maior força competitiva e as empresas deverão apostar neles.

Sublinhe-se ainda que a primeira conclusão que retirámos da análise das entrevistas, prende-se com o facto de não ser dada importância ao conhecimento de línguas estrangeiras nos transportes internacionais, principalmente pelos gestores que deveriam estar mais consciencializados do problema da existência dos obstáculos linguísticos em contexto empresarial. No mundo globalizado as línguas assumem um papel muito importante. Sem as línguas não pode haver boa comunicação em contextos internacionais.

A segunda conclusão é que, de facto, tem sido dada importância, por parte das empresas de transporte e seus gestores às novas tecnologias de informação e à utilização de complexos sistemas informáticos, que não são mais do que instrumentos que facilitam a actividade dos transportes e cuja utilização eficiente determina a eficácia da resposta aos clientes.

A terceira conclusão é que é necessário o conhecimento de línguas estrangeiras para um sistema de comunicação eficaz com o estrangeiro e isso foi fundamentado no capítulo do estudo empírico que promovemos.

A quarta conclusão que podemos retirar deste trabalho refere-se à importância do papel do motorista em empresas de transporte internacional. O motorista deverá ser preparado culturalmente para transmitir boa imagem da empresa. O motorista deverá ser uma pessoa com mais formação e mais sensibilidade cultural porque é ele que dá a cara pela empresa ao cliente para além de ter uma compreensão mais profunda dos diversos sistemas de fiscalização rodoviária em Portugal e no estrangeiro. Para além disso, deverá ser preparado para também adquirir os conhecimentos técnicos necessários para o bom exercício da função. Dever-se-á aprofundar a importância do papel do motorista em estudos futuros.

É também de salientar que através do estudo empírico verificámos que a relação entre os diversos cargos ou seja gestores, motoristas e administrativos das empresas é boa e consequentemente a comunicação também. Ficou por analisar, por não ser objecto do nosso trabalho, a eficácia da comunicação entre empresas e pessoas de outros Países.

Concluiu-se, igualmente, existirem dificuldades em ler, escrever, falar e negociar em contextos internacionais no ramo empresarial dos transportes, apesar do contributo que as novas tecnologias trouxeram para esta área, tendo a internet possibilitado a circulação de toda a informação e o acesso à informação em tempo útil. No entanto, faltou aprofundar, no presente estudo empírico, a questão da existência de facto de camiões mais seguros, mais económicos, menos poluentes. Faltou aprofundar ainda, a importância das novas tecnologias abordadas nos capítulos teóricos tais como o auxílio à navegação, tacógrafo digital e localização de frotas. Estudos futuros deverão aprofundar estas questões relacionando estas novas tecnologias com as competências na área da Comunicação, e muito particularmente no domínio das Línguas e Culturas.

Tal como os outros estudos empíricos, este não é estanque e apresenta-se como uma porta aberta a futuras investigações. Estudos futuros são imprescindíveis para complementar o conhecimento com os temas que esta investigação começou apenas por abordar.

BIBLIOGRAFIA

- A.A. V.V. (2006). “Congresso da IRU em Dubai”. *Revista Antram*, p. 40
- A.A.V.V. (2004). “O Quadro conceptual”. *Economia Pura*, p. 21
- A.A.V.V. (2005). “A Logística em Portugal”. *Suplemento especial Logística Revista Antram*, p. 28
- A.A.V.V. (2005). “O Sector da Logística e Transporte”. *Suplemento Especial Logística Revista Antram*, pp. 26-27
- A.A.V.V. (2008). “Controlo à distância”. *Revista Diário económico*, pp. 8-11
- A.A.V.V. (2008). “Estratégias para uma frota verde”. *Revista Diário Económico*, pp. 8-9
- AA.V.V. (2004). “Conteúdo e conteúdos”. *Economia Pura*, p. 20
- AF (2000). “Ambiente”. *Economia Pura*. p. 86
- ALVES, Carla (2007). “Como fazer uma comunicação/ apresentação de sucesso”. *Revista Antram*, pp. 46-49
- BAEYENS, B. (2006). “Transporte aéreo. O Novo aeroporto de Lisboa”. *Economia Pura*, p. 66
- BARAÑANO, Ana Maria (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em gestão. 1.ª Edição. Edições Sílabo. Lisboa. ISBN 972-618-312-X*
- BLAND, Michael e JACKSON, Peter (1992). *A Comunicação na Empresa. 1.ª Edição, Ed. Presença. Lisboa*
- BORDA D’ ÁGUA, Susana (2006). “A importância do “Factor Humano” como diferenciador das empresas”. *Revista Antram*, pp. 40-41
- BORGES, J.A.R. (2006). “Transportes. Evolução nos séculos XX/ XXI”. *Economia Pura*, pp. 56-59
- BROTAS, António (2006). “Transporte ferroviário – TGV e OTA”. *Economia Pura*, p. 60
- CAEIRO, Gonçalo (2006). “Os modelos de fábricas de software”. *Guia do Outsourcing Economia Pura*, pp. 18-19
- CAMPOS, D. De (2006). “A Inovação tecnológica ao serviço dos transportes rodoviários de mercadorias”. *Revista Antram*, p.7
- CARVALHO, José Crespo de e DIAS, Eurico Brilhante (2004). *Estratégias Logísticas. 1.ª Edição, Edições Sílabo, Lda. Lisboa*
- CARVALHO, José Mexia Crespo de (1999). *Logística. 2.ª Edição, Edições Sílabo, Lda. Lisboa*

- CASACA, A.C.F.C. Paixão (2004). “The competitiveness of short sea shipping in multimodal logistics supply chains”. *Economia pura*, p. 86-87.
- CEIA, Carlos (1995). *Normas para apresentação de trabalhos científicos*. 1.^a Edição, Editorial Presença. Lisboa
- CORREIA, J. C. (2005). “Ordenamento, infra-estruturas e modos de transporte – a multimodalidade”. *Revista Antram*, pp. 24-25
- DIAS, D. (2007). “Os transportes e as batatas”...*Revista Antram*, pp.38-39
- DIAS, João Carlos Quaresma (2003). *Integração Logística em Tempo de Globalização – Que estratégias e Políticas para Portugal*. 1.^a Edição, Cargo Edições, Lda. Camarate
- DIAS, João Carlos Quaresma (2006). “Transporte Marítimo. Portos”. *Economia Pura*, pp. 70-72
- DINIS, Rui e ALVES Bernardo (2007). “O Sector de transporte de mercadorias tem evoluído nos últimos anos”. *Revista Antram*, p. 9
- ECO, Umberto (1998). *Como se faz uma tese em ciências humanas*. 7.^a Edição, Editorial Presença. Lisboa
- FARIAS, Tiago (2005). “O transporte rodoviário de mercadorias: a hora da verdade e das opções”. *Revista Antram*, p. 13.
- FELIX, R. (2005). “Logística, competitividade e desenvolvimento económico em Portugal”. *Revista Antram*, pp. 16-17
- FERNANDES, António José (1995). *Métodos e Regras para a elaboração de trabalhos académicos e científicos*. 2.^a Edição, Porto Editora. Porto. ISBN 972-0-34204-8.
- FERNANDES, Dinis Guerra (2006). “A segurança da informação”. *Guia do Outsourcing Economia Pura*, p. 14
- FERREIRA, F. (2007). “Uma estratégia sustentável no sector do transporte rodoviário de mercadorias”. *Revista Antram*, pp. 10-11
- FONSECA, Francisco (2006). “Servimos os nossos clientes com as soluções de transporte e logísticas mais adequadas, eficientes e competitivas”. *Revista Antram*, p. 46.
- GONÇALVES, Bilelo (2006). “BPO: Uma Rede de competências ao serviço das instituições”. *Guia do Outsourcing Economia Pura*, pp. 9-10
- HOFSTED, Geert (1991). *Cultura e organizações. Compreender a nossa programação mental*. 1.^a Edição, Ed. Sílabo. Lisboa
- KATZ, Bernard (1993). *Comunicação. Poder da Empresa*. Clássica Editora
- KRISTEVA, Júlia (1988). Trad. de Maria Margarida Barahona. *História da Linguagem*. Edições 70. Lisboa
- LYONS, John (1980) *Semântica*. Editorial Presença/Martins Fontes. Lisboa

- MAHMOUDIAN, Mortéza (1982). *A linguística hoje*. 2.^a Edição, Edições 70. Lisboa.
- MARQUES, A. (2007). “Transporte rodoviário de mercadorias. Mais disciplina e melhor imagem pública”. *Revista Antram*, pp. 26-38
- MATEUS, Maria Helena Mira e VILLALVA Alina (2006). *O essencial sobre linguística*. 1.^a Edição, Editorial Caminho, SA. Lisboa. ISBN 972-21-1777-7
- McGARRY, K. J. (1984). *Da documentação à informação: um contexto em evolução*. Editorial Presença. Lisboa.
- MOREIRA, Gillian e HOWCROFT (2005). *Línguas e Mercado*. 1.^a Edição, Universidade de Aveiro. Aveiro. ISBN 972-789-154-3
- MOUNIN, Georges (1997). *Introdução à linguística*. 3.^a Edição. Ed. Livros Horizonte. Lisboa. ISBN 972-24-1011-3.
- NEGRÃO, Horácio e RIBEIRO, Paulo (2006). “BPO: Tendências do mercado Europeu”. *Guia do Outsourcing Economia Pura*, pp. 5-7
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de (1999). *Tratado de Metodologia Científica*. 2.^a Edição. Editora Guazzelli Ltda. S. Paulo
- PEREIRA, Alexandre e Poupá, Carlos (2006). *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o Word*. 3.^a Edição, Editorial Sílabo. Lisboa
- PETIZ, Orlando (2004). “Motivação. Fermento da criatividade”. *Economia pura*, p. 88-90.
- PIRES, João (2007). “São as pessoas que fazem as empresas, mas para que isso seja verdade é preciso fidelizar os clientes”. *Revista Antram*, pp. 14 - 16
- PORTUGAL, M. (2006). “Transplog 2006”. *Revista Antram*, p. 17
- REGO, Arménio e TAVARES, Aida Isabel (2004). Ensaio. Desempenho Económico. “A riqueza de 16 Países europeus no divã da análise cultural”. *Economia pura*, p. 69-74.
- RIBEIRO, L. (2006). “Qualidade e inovação em rota de aproximação”. *Revista Antram*, pp. 46-48
- RODRIGUES, Adriano Duarte (1990). *Estratégias da comunicação. Questão comunicacional e formas de sociabilidade*. 1.^a Edição, Ed. Presença. Lisboa
- RODRIGUES, Adriano Duarte (1999). *Comunicação e cultura. A experiência cultural na era da informação*. 2.^a Edição, Ed. Presença. Lisboa
- SEQUEIRA, Ana Patrícia (2006). “O futuro da função compras”. *Guia do Outsourcing Economia Pura*, pp. 12-13
- STÖRIG, Hans Joachim (1993). *A aventura das Línguas. Uma viagem através da História dos idiomas do mundo*. 5.^a Edição, Comp. Melhoramentos de São Paulo, Indústrias de Papel. São Paulo

TEIXEIRA, Álvaro (2008). “A nossa maior vitória foi a assumpção por parte do Estado da importância do sector”. *Revista Antram*, p. 14

TORRES, Fernando Domingos Moreira (2005). “8.º Congresso”. *Revista Antram*, pp. 33-35

VASCONCELOS, A. (2005). “O Transporte rodoviário de mercadorias: a hora da verdade e das opções”. *Revista Antram*, pp. 12-15

VIÇOSO, Isabel (2006). “Um serviço que as PME precisam de descobrir”. *Guia do Outsourcing Economia Pura*, pp. 22-23

WEBLIOGRAFIA

- <http://ciberjornalismo.ismt.pt/?p=368>, consultado em 16.03.2008
- <http://criarmundos.do.sapo.pt/Antropologia/pesquisacultura001.html>, consultado em 13.04.2008
- <http://ec.europa.eu/publications/booklets/move/39/pt.pdf>, consultado em 30.03.2008
- <http://europa.eu/languages/en/chapter/14>, consultado em 14.06.2009
- <http://europa.eu/languages/en/chapter/5>, consultado em 14.06.2009
- http://europa.eu/legislation_summaries/environment/tackling_climate_change/l24007_pt.htm, consultado em 14.06.2009
- http://jornalstrada.net/index.php?option=com_content&task=view&id=896&Itemid=300, consultado em 07.10.2009
- <http://pt.wikipedia.org/wiki/cultura>, consultado em 13.03.2008
- http://pt.wikipedia.org/wiki/L%C3%ADngua_auxiliar, consultado em 23.03.2008
- http://pt.wikipedia.org/wiki/Transporte_aereo, consultado em 13.03.2008
- http://pt.wikipedia.org/wiki/Transporte_rodoviário, consultado em 13.03.2008
- http://rearwindow.weblog.com.pt/arquivo/2005/04/comunicacao_emp_8.html, consultado em 01.03.2009
- <http://sweet.ua.pt/~mbaptista/A%20Europa%20e%20a%20Cultura.pdf>, consultado em 21.04.2008
- <http://usinfo.state.gov/journals/ites/1000/ijep/ijep1002.htm>, consultado em 16.03.2009
- http://www.asa.pt/downloads/Tabela_Europeu_147_184.pdf, consultado em 01.03.2009
- <http://www.aslog.org.br>, consultado em 30.03.2008
- http://www.cultura.gov.br/foruns_de_cultura/diversidade_cultural/eventos/seminario_internacional_sobre_a_diversidade_cultural/index.php?p=26164&more=1&c=1&pb=1, consultado em 29.03.2008
- <http://www.cultura.gov.br/site/2007/06/15/seminario-internacional-sobre-diversidade-cultural-praticas-e-perspectivas-programacao-e-informacoes/>, consultado em 29.03.2008
- http://www.fcsh.unl.pt/ilnova/Multilinguismo/Objectivos_UE_ensino_LE.pdf, consultado em 21.04.2008
- http://www.filologia.org.br/anais/anais_272.html, consultado em 21.04.2008
- <http://www.gestao-frotas.com/category/artigos/>, consultado em 10.04.2010
- http://www.igeo.pt/atlas/Cap2/Cap2e_2.html, consultado em 12.03.2009
- <http://www.luis-simoes.pt>, consultado em 15.03.2008

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4177/000408320.pdf?sequence=1>,
consultado em 29.03.2008

<http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric06a05.htm>, consultado em 29.03.2009

<http://www.senac.br/informativo/BTS/303/boltec303f.htm>, consultado em 22.03.2008

<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2005/aspectos%20sobre%20relacoes%20publicas.pdf>,
consultado em 30.03.2008

<http://www.slideshare.net/robsonnasc/logstica-aula-9>, consultado em 16.04.2009

ANEXOS

ANEXO I

Guião entrevista realizada aos motoristas

Pergunta 1: Quais as suas habilitações / escolaridade?

Pergunta 2: a) Tem conhecimento de línguas?
b) Que línguas?

Pergunta 3: a) Sente dificuldades em comunicar com pessoas de outros países ou que falam outras línguas?
b) Porquê?
c) Que tipo de dificuldades sente?
d) Porquê?

Pergunta 4: a) Como vê a profissão de motorista nos dias de hoje?
b) Considera importante?
c) Porquê?

Pergunta 5: a) Obteve conhecimentos técnicos da actividade?
b) Que tipo de conhecimentos?

Pergunta 6: a) Que tipo de formação recebeu da sua empresa?
b) Considera que foi importante?
c) Obteve formação em novas tecnologias?
d) Outro tipo de formação?

Pergunta 7: Que meios tecnológicos usa com mais frequência diariamente?
a) Internet?
b) GPS?
c) Telemóvel?
d) Outros?

- Pergunta 8:**
- a) Sente-se bem acolhido no estrangeiro?
 - b) Em que países se sente bem acolhido?
 - c) Porquê?
 - d) Em que países se sentiu mal acolhido?
 - e) Porquê?

- Pergunta 9:**
- a) Costuma sentir dificuldades quando chega a um país estrangeiro?
 - b) Porquê?
 - c) Que tipo de dificuldades?
 - d) E quando procede a um carregamento ou descarregamento?
 - e) Porquê?

- Pergunta 10:**
- a) Qual é a impressão que tem dos motoristas estrangeiros?
 - b) Tem boa ou má impressão?
 - c) Porquê?

- Pergunta 11:**
- a) O que pensa da relação existente entre os seus colegas de profissão (os motoristas) de Portugal e do estrangeiro?
 - b) Porquê?
 - c) Pensa que existe uma relação cordial e educada?
 - d) Acha que existe uma boa ou má comunicação entre eles?
 - e) Porquê?

- Pergunta 12:**
- a) Em que países gosta mais de conduzir?
 - b) Porquê?
 - c) Gosta mais de conduzir em Portugal ou no estrangeiro?
 - d) Porquê?

- Pergunta 13:**
- a) Qual a sua opinião sobre as vias de comunicação (estradas) em Portugal?
 - b) Porquê?

- c) Pensa que as nossas estradas são boas ou más?
- d) Porquê?
- e) E as estradas no estrangeiro, o que acha?
- f) Porquê?

- Pergunta 14:**
- a) O que pensa da fiscalização das nossas estradas?
 - b) Porquê?
 - c) Como compara a fiscalização nas estradas em Portugal com a fiscalização das estradas nos outros países?
 - d) Pensa que a fiscalização em Portugal é melhor ou pior do que em outros países?
 - e) Porquê?

- Pergunta 15:**
- a) Pensa que, de alguma forma, durante as suas viagens de trabalho, o contacto com outros países, outras culturas, outros povos, outra história, contribuiu para o seu desenvolvimento cultural?
 - b) Porquê?
 - c) Ao contactar directamente com pessoas de países diferentes e possuidoras de ideias diferentes, fez com que passasse a ter outra opinião em relação a alguns povos?
 - d) Porquê?
 - e) Pensa que tudo isto influenciou-o ou transformou-o como pessoa ou profissional?
 - f) Se sim, em que medida?
 - g) Porquê?

ANEXO II

Guião entrevista realizada aos Administrativos

Pergunta 1: Quais as suas habilitações / escolaridade?

Pergunta 2: Conseguiria definir em poucas palavras o que são “os transportes internacionais”?

Pergunta 3:

- a) No seu dia-a-dia, normalmente contacta com outros países ou com outras culturas?
- b) Costuma sentir dificuldades?
- c) Porquê?
- d) Que tipo de dificuldades?
- e) Porquê?

Pergunta 4:

- a) Pensa que é importante numa empresa de transportes as pessoas possuírem um certo nível formação cultural?
- b) Porquê?
- c) Em que momentos, situações, ou circunstâncias essa formação cultural pode ser importante?
- d) Porquê?
- e) Como pensa que essa formação poderia ser adquirida?

Pergunta 5:

- a) Tem conhecimento de línguas?
- b) Que línguas?
- c) Acha importante o conhecimento de línguas no desempenho do seu trabalho?
- d) Porquê?
- e) E para interpretar documentação relacionada com os transportes pensa que necessita de saber línguas?
- f) Porquê?

Pergunta 6: a) Já sentiu dificuldades ao ler, escrever, falar e negociar em contextos internacionais?
b) Se sim porquê?

Pergunta 7: a) Que tipo de formação recebeu da sua empresa?
b) Formação em Novas tecnologias?
c) Formação em línguas?
d) Outro tipo de formação?

Pergunta 8: a) Considera importante a Formação para o bom desempenho das suas funções na empresa?
b) Porquê?

Pergunta 9: Quais os meios de comunicação mais utilizados no dia-a-dia do trabalho administrativo, ou seja, contacto com clientes e fornecedores?
a) Internet?
b) Telefone?
c) Contactos pessoais?
d) Outros?

Pergunta 10: a) Costuma sentir dificuldades em lidar com os motoristas?
b) A que nível?
c) Porquê?

Pergunta 11: a) O que pensa sobre o ambiente que se vive actualmente nos transportes internacionais?
b) Porquê?
c) E em relação aos colegas de profissão?
d) Porquê?
e) E entre empresas de transporte (tanto nacionais como internacionais), pensa que existe uma boa relação?
f) Porquê?
g) Por fim, o que pensa da relação entre cargos de Chefia e os colaboradores?
h) Porquê?

ANEXO III

Guião entrevista realizada ao Gestor

Pergunta 1: Quais as suas habilitações / escolaridade?

Pergunta 2: a) Quais os requisitos mínimos exigidos durante o recrutamento de pessoal?

b) Porquê?

c) O que considera mais importante durante a admissão de pessoal?

d) Que tipo de qualidades valoriza?

e) Porquê?

f) Que tipo de conhecimentos valoriza?

g) Porquê?

Pergunta 3: a) E quando procede ao recrutamento do motorista, que tipo de qualidades valoriza?

b) Porquê?

c) E que tipo de conhecimentos?

d) Porquê?

Pergunta 4: a) O que pensa da importância do motorista numa empresa de transportes, nos dias de hoje?

b) Acha importante? Porquê?

Pergunta 5: a) Conhece bem o nível de qualificação dos motoristas da União Europeia?

b) Na sua perspectiva, o que acha do nível de qualificação dos motoristas de Portugal comparando com o da União Europeia?

c) Porquê?

Pergunta 6: a) Sabe quais os problemas mais comuns que os seus condutores encontram nas estradas europeias?

b) Porquê?

Pergunta 7: a) A empresa promove formação?

b) Que tipo de formação?

c) Formação em Línguas?

d) Porquê? Acha importante?

e) Formação em novas tecnologias?

f) Porquê? Acha importante?

g) Outro tipo de Formação?

Pergunta 8: a) O que pensa das novas tecnologias?

b) Porquê?

c) A sua empresa utiliza-as com frequência?

Pergunta 9: a) Considera importante o conhecimento de línguas estrangeiras?

b) Porquê?

c) Que línguas considera mais importantes?

d) Porquê?

e) Na sua opinião, qual a parte dos recursos humanos que necessita mais deste tipo de conhecimento?

f) Porquê?

Pergunta 10: Quais os meios de comunicação mais utilizados durante a negociação na empresa?

a) Fax,

b) Internet,

c) Telefone,

d) Outros?

Pergunta 11: Como é que a empresa divulga os seus serviços?

a) Através da internet,

b) Comunicação social,

c) Visitas comerciais,

d) Outros?

Pergunta 12: a) A empresa é certificada?

b) Em que norma?

ANEXO IV

Guião Entrevista em profundidade ao Gestor

Pergunta 1: Qual o seu nome, idade e habilitações?

Pergunta 2: Tem conhecimento de línguas?

- a) Que Línguas?
- b) Acha importante o conhecimento de línguas?
- c) Nos transportes internacionais quem necessita mais deste tipo de conhecimento, na sua opinião?
- d) E para interpretar a documentação nos transportes internacionais, pensa que é necessário conhecimento de línguas. Porquê?

Pergunta 3: Em relação à comunicação com outros países e outras culturas?

- a) Tem dificuldades em comunicar? Se sim, que tipo de dificuldades?
- b) Sente dificuldades porquê? Sente dificuldades devido às línguas estrangeiras, devido à cultura (choque de culturas)?

Pergunta 4: Em relação aos Recursos humanos?

- a) O que pensa da Formação, acha importante?
- b) A sua empresa promove formação? Que tipo de formação? Formação em línguas, novas tecnologias, tempos de condução...?
- c) E a formação do motorista, a sua empresa promove?
- d) Denoto uma grande falta de formação nos transportes em Portugal, é verdade?
- e) Que qualidades mais valoriza nos recursos humanos? Nos administrativos, nos motoristas? Que conhecimentos valoriza?
- f) E durante o recrutamento e admissão quais são os requisitos mínimos exigidos quer a nível de instrução quer a nível de conhecimentos?
- g) Acha importante, as pessoas na empresa possuírem um certo nível cultural? Porquê? Como pensa que essa formação cultural poderia ser adquirida?

- h) Na sua opinião, qual a importância dos motoristas nos dias de hoje?
- i) Como compara o nível de qualificação dos motoristas portugueses com os motoristas estrangeiros? Tem alguma opinião acerca disto?

Pergunta 5: O que pensa das novas tecnologias?

- a) Pensa que a introdução destas foi um passo importante no sector dos transportes? Porquê?
- b) Usa-as com frequência na sua empresa?
- c) Quais são os meios de comunicação mais utilizados? Fax, internet, telefone, etc.

Pergunta 6: Pensa que Portugal faz bom uso das novas tecnologias? Pensa que os camiões portugueses estão preparados para a eficaz utilização destas?

Pergunta 7: O que pensa sobre as nossas estradas? E sobre a nossa fiscalização? Conhece a fiscalização de outros países? Como compara-a com a nossa? Melhor, pior, porquê?

Pergunta 8: Quais os tipos de problemas que os condutores encontram nas estradas europeias? Sabe?

Pergunta 9: Qual é a sua opinião acerca do contacto com outros países, outras culturas, outros povos, outra história?

- a) Acha importante? Porquê?
- b) Acha importante para o seu desenvolvimento cultural?

Pergunta 10: Como é que a sua empresa divulga os seus serviços?

Pergunta 11: A empresa é certificada? Em que norma?

Pergunta 12: Conseguiria definir “Transportes internacionais” em poucas palavras?

Pergunta 13: Actualmente como se vive o ambiente nos transportes? Porquê?

- a) E entre colegas de profissão?
- b) E entre empresas de transporte?
- c) E entre cargos de chefia e colaboradores?

Pergunta 14: Na sua opinião, quais são os principais desafios que o sector de transportes enfrenta neste momento?

Pergunta 15: Qual a sua opinião sobre o impacto ambiental dos transportes, fundamentalmente, nos transportes rodoviários de mercadorias?

- a) Hoje em dia, fala-se muito em danos ambientais que os transportes provocam? Como pensa que se vai resolver este problema no futuro?

Pergunta 16: A sua empresa é transportadora?

- a) Como vê o transitário em Portugal? Quais são as grandes diferenças entre estes dois tipos de empresas, na sua opinião?
- b) E qual a sua opinião sobre as empresas de transporte Expresso?

Pergunta 17: Pensa que a estabilidade governamental é essencial para o futuro do sector dos transportes? Porquê?

ANEXO V - Tabela de Resposta Resumo na Profissão Motorista

Empresa	Tem conhecimento de línguas? Que Línguas?	Sente dificuldades em comunicar com pessoas de outros países ou que falam outras línguas? Que tipo de dificuldades?	Como vê a profissão de motorista nos dias de hoje?	Que tipo de formação recebeu da sua empresa? Considera que foi importante?	Que meios tecnológicos usa com mais frequência diariamente?	Sente-se bem acolhido no estrangeiro? Em que países se sente bem e mal acolhido?	Acha que existe uma boa ou má relação/comunicação entre os seus colegas motoristas?	Qual a sua opinião sobre as vias de comunicação (estradas) em Portugal? E as estradas no estrangeiro, o que acha?	Como compara a fiscalização nas estradas em Portugal com a fiscalização das estradas nos outros países?	O contacto com outros países, outras culturas, outros povos, outra história, contribuiu para o seu desenvolvimento cultural? Isso influenciou-o como pessoa ou profissional?
A	Sim. Francês e Espanhol.	Normalmente sim, mas depende do País com o qual se contacta. Dificuldades relacionadas com a Língua.	Muito importante. Além disso, melhoraram as condições de trabalho e as condições de vida do motorista.	Recebi formação em HST e GPS. A formação é muito importante.	Especialment e o telemóvel.	Sim. Às vezes, encontro dificuldades nas exigências locais. Sinto-me bem acolhido na França e Espanha e mal na Alemanha.	Tem vindo a melhorar, mas existem sempre rivalidades. Existe boa comunicação excepto com Ucrrianos e Romanos devido à dificuldade da língua.	Em Portugal as vias de comunicação são más, principalmente de Vilar Formoso até Aveiro. As estradas no estrangeiro são melhores.	A fiscalização nos outros países é melhor do que em Portugal. Nas nossas estradas existe pouca informação em contrapartida mais punição e corrupção.	Sim, sem dúvida. Transformou principalmente a minha maneira de ser.
B	Sim, alguns. Conhecimento de línguas adquiridos no dia-a-dia. Francês, Italiano (um pouco) e espanhol.	Não sinto muitas dificuldades em comunicar com o estrangeiro. Só em comunicar com alguns países devido à falta de conhecimento aprofundado de línguas.	Importante porque o motorista nos dias de hoje tem que ter postura e boa apresentação.	Formação em tempos de condução, em caixa automática e de informática. Considero que foi muito importante.	Telemóvel.	Sempre fui muito bem acolhido em todos os países onde estive. Holanda, França, Itália e Espanha.	Não há grande comunicação. Porque cada motorista trata de si.	Actualmente as estradas em Portugal são boas, melhoraram bastante. No estrangeiro, em geral são boas. Têm boas condições e boas informações.	Em Portugal há mais fiscalização mas é menos correcta. A fiscalização é má. A nossa fiscalização é má, a nossa é pior que a dos outros países.	Penso que o contacto com outros países é sempre uma ajuda no nosso desenvolvimento cultural. Mas não me influenciou porque o meu comportamento manteve-se.
C	Não, apenas uma língua. O espanhol.	Claro, porque não sei o idioma. Sinto dificuldades em falar, em comunicar.	A profissão de motorista já foi melhor. Está tudo pior, a nível geral. Embora as estradas estejam melhores.	Formação de como lidar com o cliente e tempos de condução. Foi bastante importante.	O telemóvel e o GPS.	Sim, bem. Encontrei outra cultura mais civilizada na Polónia, Áustria, Hungria, Alemanha, Luxemburgo e Suíça, enquanto na França fui menos bem acolhido.	Há boa comunicação excepto quando não se fala o mesmo idioma. Há um pouco de separação.	As estradas, em Portugal, têm fracas condições e têm má informação. Enquanto no estrangeiro, têm boas condições e boas informações, melhor sinalização, melhores estradas e mais educação.	Muito melhor nos outros países do que no nosso. A nossa é pior do que nos outros países. No nosso país não há.	Sim sem dúvida. Pela convivência, aprendi com a experiência dos outros. Vi como fazer e como conduzir, aprendi com a educação deles. Influenciou-me um bocadinho.
D	Um bocado. Francês, Inglês e mais ou menos o espanhol.	Às vezes não é muito fácil comunicar. Tenho dificuldades em falar com os alemães devido à língua.	Sim. Porque é um meio de ligação importante. Mais de 50% das mercadorias vão por via terrestre.	Tacógrafo, a nível de horário e técnico de segurança. Foi muito importante porque adquiri conhecimentos.	Internet, GPS e Telemóvel. Foi criado um e-mail para cada motorista.	Sim bem. Sinto-me bem acolhido na Holanda, já na Alemanha não me sinto bem por causa do idioma.	Relativamente boa. O pessoal é obrigado a dar-se com toda a gente.	As estradas, em Portugal, têm más condições e as que são boas pagam-se. As do estrangeiro têm melhores condições, há maior civismo, melhores estradas e melhores condições de trabalho.	A nossa fiscalização é má ou não existe. Por exemplo, em Espanha e França os polícias vão atrás de nós e através da matrícula eles sabem quantas vezes fomos parados. Em Portugal a polícia preocupa-se em multar.	Sim. Conhece-se novas culturas, novos sítios, novas pessoas, comunica-se com outras pessoas. Tudo isto influenciou-me.
E	Desenrasco no Francês, Inglês e Espanhol.	Com alguns, por causa da língua. Principalmente dificuldades de comunicação com alguns holandeses e alemães.	Importante mas mal vista porque qualquer pessoa vai para motorista, não há exigência nenhuma.	A obrigatória e exigida. A formação dada foi muito importante porque fiquei a conhecer as leis e mesmo para saber porque fui multado.	Telefone, GPS no camião e portátil. No camião o GPS está ligado por telefone através do qual se contacta com a empresa.	Sim, melhor do que cá. Porque somos mais respeitados, devido à cultura. Sinto-me mal acolhido em Portugal.	Má entre Portugal e Espanha. Os espanhóis pensam que os portugueses vão lhes tirar o trabalho. De resto é boa.	As estradas secundárias em Portugal são más porque as estradas são pagas e deterioradas. As do estrangeiro já têm sinalização, informação e as áreas de serviço são boas portanto são melhores.	A nossa é pior. As autoridades andam à caça à multa, se existe fiscalização não parece.	Aprendi muitas coisas, boas e más. O pouco que sei de línguas aprendi nas minhas viagens de trabalho portanto acho que me influenciou pela positiva.
F	Não.	Sim, sinto muitas dificuldades porque não conheço línguas.	Muito importante porque sem motoristas não haviam transportes.	Primeiros Socorros, HST, Tacógrafos, tempos de Condução. A formação deu-me conhecimentos.	Internet, GPS e Telemóvel.	Sim sinto-me bem acolhido em todos os países. Em França e Espanha fui bem acolhido, na Alemanha mal.	Razoável porque se convive pouco devido à língua, é uma relação cordial e educada.	Em Portugal são más. No estrangeiro conheço poucas mas são boas, bons pavimentos.	Não tenho opinião formada.	Não tenho opinião formada.

ANEXO VI - Tabela de Resposta Resumo na Profissão de Administrativo

Empresa	Costuma sentir dificuldades no contacto com outros países ou com outras culturas? Que tipo de dificuldades?	É importante numa empresa de transportes as pessoas possuírem um certo nível formação cultural? Em que situações?	Como pensa que a formação cultural pode ser adquirida?	Tem conhecimento de línguas? Que línguas? Acha importante no desempenho do seu trabalho?	Para interpretar documentação dos transportes necessita saber línguas?	Já sentiu dificuldades ao ler, escrever, falar e negociar em contextos internacionais?	Que tipo de formação recebeu da sua empresa?	Considera importante a Formação para o bom desempenho das suas funções?	Quais os meios de comunicação que mais utilizada no dia-a-dia?	Costuma sentir dificuldades em lidar com os motoristas? Porquê?	O que pensa sobre o ambiente actual nos transportes?	Existe boa relação entre empresas de transporte, colegas de profissão e cargos de Chefia e colaboradores?
A	Sim, dificuldades em falar com Espanha e com outros países quando surgem novos contactos.	Sim. É importante em todo o lado, numa conversa com o cliente.	Ao longo da vida através do estudo, frequência de cursos e com a convivência.	Sim, Inglês, Francês e um pouco Espanhol, fundamental.	Em algumas situações sim.	Sim. Por falta de conhecimento de línguas.	Formação em HST é um curso obrigatório segundo as normas europeu.	A formação é sempre importante.	Telefone, fax e internet.	Sim, com alguns motoristas devido á má educação de alguns, não se esforçam.	Nos transportes, vive-se um mau ambiente devido à crise actual, falta de cargas e dependência de outros sectores.	As relações são boas em geral, excepto entre empresas devido à competitividade.
B	Sim, sempre. Fundamentalmente dificuldades de língua.	É muito importante porque tem que se ter relações com muito tipo de pessoas. Na minha opinião, esta formação é essencial em todas as circunstâncias.	Através de formação escolar.	Sim. Inglês porque tem que se falar constantemente com o estrangeiro.	Sim porque muitos documentos vêm em inglês e alemão.	Por vezes temos que repetir várias vezes até se chegar a um entendimento. Já senti dificuldades de línguas.	Nenhuma.	Claro, fundamentalmente formação na área internacional.	Telefone e internet.	Sim. Cada pessoa tem uma personalidade, forma de ser e um tipo de formação. Tem que se encontrar forma de se falar com cada um.	O ambiente nos transportes está mau porque há muita concorrência, pouca mercadoria, as pessoas não são honestas e a crise instalou-se.	As relações são boas. As pessoas respeitam-se. Todos dão-se bem, os problemas ultrapassam-se.
C	Não encontro muitas dificuldades.	Sim em qualquer actividade. No contacto com fornecedores, clientes e colaboradores é essencial. Para lidarmos com pessoas temos que ter um certo nível cultural.	De diversa forma, experiência, na forma de relação interpessoal, formação de conhecimentos e aprendizagem com os outros.	Sim. Inglês falado e escrito. Francês básico. Sim é importante porque temos que contactar com pessoas de outros países.	Não porque é relativamente fácil, normalmente os documentos e as facturas vêm em inglês.	Não senti dificuldades. No nosso sector não fazemos a parte da negociação.	Higiene e Segurança do Trabalho.	Sim porque temos que estar atentos a certos pontos.	Telefone, internet e fax.	Depende da pessoa que está do outro lado, numa situação ou noutra. Normalmente são acessíveis mas tem que se procurar dar exemplos práticos.	Já estive esteve melhor devido à competitividade que aumenta com esta crise.	As relações são medianas em geral, entre chefias e colaboradores boa relação e comunicação entre empresas e colegas.
D	Não. Eles fazem-se entender bem.	Sim muito importante para saber falar com o cliente. Nas cargas e descargas fundamentalmente.	Acho que não depende da formação, depende de pessoa para pessoa. Há pessoas formadas que não têm educação.	Não. Só um pouco de espanhol. O conhecimento de Línguas é bastante importante.	Sim, se a documentação vier na língua deles tenho necessidade de saber línguas.	Sim tive dificuldades quando fiz o mercado de França.	Nenhuma.	Não. Às vezes vale mais a experiência do que a formação.	Internet, telefone e telemóvel.	Com alguns, quando andam mal dispostos. Porque muitas vezes andam cansados e saturados de andar na estrada.	Crise. Existe muito menos serviço a nível internacional e a nível nacional. Menos a nível internacional do que a nível nacional.	Temos uma boa relação a nível geral porque trabalhamos em conjunto.
E	Não, só as normais, devido às línguas.	Claro que sim, para comunicamos com outras culturas, para termos a noção da localização das cidades, dos países e na comunicação com clientes e fornecedores.	Investigação, não pode ser apenas o que aprendemos.	Sim. Francês e Inglês. Sem dúvida, sinto-me muito mal por não saber melhor as línguas.	Não porque normalmente os documentos vêm em português e o CMR vem em mais que uma língua e isso é mais importante.	Sim já senti dificuldades na construção de frases, mais por acanhamento.	Não recebi mas quero fazer formação de Tacógrafo e línguas.	Sim sem dúvida, principalmente formação de tacógrafos para evitar certas multas.	Internet e telefone.	Não. Em geral lido bem.	Neste momento está complicado. É o gasóleo, portagens e concorrência desleal.	Desde que haja respeito pelo trabalho uns dos outros e educação, a relação com os colegas só pode ser boa. Entre empresas é de concorrência, entre cargos de chefia e colaboradores é boa.
F	Não.	Sim devido às relações com os clientes, em todas as situações a formação cultural é importante.	Formação e experiência de vida.	Sim o Espanhol. É importante para traduzir o que está escrito.	Sim se a documentação vier em outras línguas, tenho que pedir ajuda.	Sim já senti dificuldades por não saber correctamente línguas.	Formação em Novas Tecnologias e em línguas.	Sim é importante para o nosso dia-a-dia, para obter novos conhecimentos.	Internet, telefone e contactos pessoais.	Não, existe um bom relacionamento com eles devido à experiência de todos.	Penso que seja bom. Trabalha-se em conjunto.	Existe muita camaradagem.

ANEXO VII - Tabela de Resposta Resumo na Profissão de Gestor

Empresa	Que qualidades mais valoriza nos Recursos Humanos? Que requisitos mínimos exige no recrutamento, em especial do motorista? Que conhecimentos valoriza?	O que pensa da importância do motorista numa empresa de transportes nos dias de hoje?	O que acha do nível de qualificação dos motoristas comparando com os da União Europeia?	Sabe quais os problemas mais comuns que os seus condutores encontram nas estradas europeias?	A empresa promove formação? Formação em Línguas? Formação em novas tecnologias?	O que pensa das novas tecnologias? A sua empresa utiliza-as com frequência?	Considera importante o conhecimento de línguas estrangeiras? Porquê? Quem necessita mais deste tipo de conhecimento?	Quais os meios de comunicação mais utilizados durante a negociação na empresa?
A	Qualidades: Responsabilidade, mínimo de conhecimentos e formação. Requisitos: Empregos anteriores e Experiência do ramo. Conhecimentos técnicos de actividade.	O motorista é muito importante porque é a imagem da empresa.	O nível de qualificação dos motoristas da União Europeia é mais evoluído, eles são mais qualificados que em Portugal embora os nossos aproximam-se mais deles.	A fiscalização que na Europa é muito rígida.	Sim promove, acondicionamento de mercadoria, relação com o cliente, legislação laboral. Formação em Línguas não , mas alguma em novas tecnologias.	Acho importante. As Novas tecnologias tiveram uma evolução positiva. Esta empresa usa-a a 100%.	Sim é importante, mas hoje em dia, não se pode exigir essas qualidades porque muito pouca gente tem formação nessa área. Quem mais precisa desta formação são os Motoristas e os Administrativos.	Internet e Telefone.
B	Qualidades: Honestidade, frontalidade e espírito de colaboração. Requisitos: No mínimo a escolaridade obrigatória, o secundário. Conhecimentos de procedimentos normais, conhecimentos de documentos.	O motorista é a peça fundamental numa empresa de transportes. Este é a imagem da empresa.	Não conheço muito bem. A qualificação dos portugueses não deve andar muito longe dos europeus. O tipo de ensino da Europa é que pode ser diferente do nosso.	Restrições à circulação fundamentalmente no que diz respeito ao tempo de condução e repouso. Em Espanha a polícia.	Sim promove. Tempos de condução, responsabilidade social e segurança. Em Línguas não mas em novas tecnologias sim.	As novas tecnologias são muito boas mas não as utilizamos com frequência porque é caríssimo. Tivemos que cancelar em 6 camiões devido a custos insuportáveis.	Nos tempos de hoje é cada vez mais necessário o inglês, a língua universal para os negócios. Mas isso implicaria ter que parar os transportes internacionais. Quem mais necessita deste conhecimento são os motoristas do internacional e as pessoas responsáveis pelo tráfego internacional.	Fax, internet (emails) e telefone.
C	Qualidades: Dinamismo, vontade de trabalhar, Inteligência e capacidade de relacionar. Requisitos: depende do nível para que estamos a recrutar. Conhecimentos: Habilitações escolares e conhecimento em Línguas em função do recrutamento.	Acho importante porque o motorista é o primeiro impacto que o cliente tem do nosso serviço.	Acho que estamos atrasados em relação à Europa. Por exemplo todos os povos europeus falam o inglês.	Sim. Restrições de circulação, controles de polícia e má informação das estradas. Algumas empresas não têm estrutura para a entrada de um camião.	Sim. Promove em Línguas e em novas tecnologias. Formação em Legislação laboral, condução, liderança e comunicação.	Importante, consequência da evolução das empresas no mundo. A minha empresa usa-as sempre.	Sim devido ao contacto diário. Os gestores de tráfego e motoristas são aqueles que mais necessitam desta formação.	Internet (email) e telefone. Fax cada vez menos.
D	Qualidades: Educado e ser limpo, bom aspecto. Requisitos: A pessoa tem que ser minimamente educada para lidar com os clientes. Não há requisitos mínimos. Conhecimento dos artigos.	É essencial porque está a vender a nossa imagem e a do n/ cliente.	São iguais, depende das pessoas porque normalmente os que fazem internacional são mais abandalhados do que os do nacional.	As autoridades em Espanha.	Sim é obrigatório. Mas não promovemos em Línguas nem em novas tecnologias mas era importante. Promovemos formação em tacógrafo, higiene de produtos alimentares	É importante. Toda a gente tem que aproveitar o que elas nos dão. Utilizamos frequentemente o GPS e na localização de viaturas.	Sim é importante. Apesar de que nós não utilizarmos muito porque trabalhamos mais com Espanha. Este conhecimento seria importante para o gestor de tráfego (para falar com os clientes) e o motorista (para falar nos locais de descarga) embora falem por gestos.	O telefone e cada vez mais e-mail. As instruções de carga vão cada vez mais por e-mail.
E	Qualidades: Apresentação e disponibilidade da pessoa. Pontualidade, ser responsável e organizado. Requisitos: mínimo 12.º ano, empregos anteriores e o local de residência. Conhecimentos de línguas e da área.	O motorista é muito importante, é a imagem da empresa. Deve saber lidar com as pessoas e ser educado.	O nível de qualificação dos motoristas da União Europeia é bem melhor que em Portugal. Exemplos disso são os da França, Bélgica e Holanda.	Horários de trabalho difíceis de cumprir, os motoristas são mal tratados.	Sim promove duas vezes ao ano em regras e horários de trabalho e em tecnologias como GPS, computador de bordo e tacógrafo digital. Em Línguas não	Foi uma boa introdução, tornou-se muito útil. Esta empresa utiliza-as muito.	Sim é importante. Torna-se mais fácil o contacto com o estrangeiro. Os recursos humanos que mais necessitam desta formação são os Motoristas, Administrativos e Gestores.	Telefone, fax e internet, telemóvel.
F	Qualidade: educação. Requisito: carta de condução e alguma experiência. Conhecimentos de estradas e de clientes.	O motorista é muitíssimo importante, é a imagem da empresa e sem eles os veículos não circulam.	Não conheço muito bem. Penso que a qualificação dos motoristas de outros países é idêntica.	A segurança devido à falta da vigilância.	Promovemos formação em princípios de segurança, higiene e saúde no trabalho, 1.ºs socorros, organização de segurança, utilização de tacógrafos e horas de trabalho, em línguas não. Será uma das próximas.	Indispensáveis para a comunicação porque nós não fazemos nada sem elas. Sim utilizamos.	Sim porque facilita a comunicação. Quem mais necessita deste conhecimento são os motoristas e o pessoal administrativo.	Internet e telefone.

ANEXO VIII - Tabela de Resposta Resumo de Entrevistas Profundidade

Empresa	Tem conhecimento de línguas? Que línguas? Acha importante?	Nos transportes internacionais quem necessita mais deste tipo de conhecimento?	Na comunicação com outros países e outras culturas, sente dificuldades? Que tipo de dificuldades?	A sua empresa promove formação? Que tipo de formação? Acha importante?	Que qualidades mais valoriza nos Recursos Humanos? Que requisitos mínimos exige?	Acha importante, as pessoas possuam um certo nível cultural?	O que pensa das novas tecnologias? Quais são os meios de comunicação mais utilizados?	O que pensa sobre as nossas estradas? E sobre a nossa fiscalização? E dos outros países?	Qual é a sua opinião acerca do contacto com outros países? Acha importante para o desenvolvimento cultural?	O que pensa sobre o ambiente actual nos transportes?	Existe uma boa relação entre empresas, colegas de profissão e cargos de Chefia e colaboradores?
A	Sim Inglês e Espanhol. Claro que é importante, num mundo cada vez mais global.	Área comercial na negociação, área de exploração para lidar com motoristas de diversas nacionalidades, os motoristas na comunicação com clientes.	Não sinto dificuldades. A comunicação não é difícil. Há sempre necessidade de adaptação a uma cultura própria de cada região.	Sim, formação em línguas, espanhol, inglês, novas tecnologias, tempos de condução, formação do motorista, formação em sala e em viatura, entre outros. A formação é indispensável.	Diferem em função da profissão e do cargo. Para cada função exige-se determinado perfil, são realizados testes psicotécnicos.	A formação cultural é muito importante e por vezes pode ser adquirida através da experiência	A introdução das novas tecnologias foi um passo decisivo neste sector. Uso telefone, consola embarcada, portal de comunicação, a internet e e-mails.	As nossas estradas são muito boas, evoluíram muito. A nossa fiscalização é idêntica à dos outros países.	É interessante contactar com outros países, outras culturas, outros povos e outra história porque se comunica e importante para o desenvolvimento cultural de cada um.	Nos últimos meses, o ambiente tem estado ligado ao “ PIB “, isto é, ao estado actual da economia.	Entre empresas de transporte existe alguma guerra. De resto o ambiente é bom.
B	Sim Inglês. Muito importante.	O gestor de tráfego e os comerciais.	Sim algumas dificuldades. Não há choque de culturas. Apenas dificuldades devido às línguas estrangeiras.	Sim, do motorista, condução defensiva, tempos de condução, repouso e alguma parte mecânica. A formação é muito importante. Somos obrigados.	Qualidade: falar línguas. Requisitos: para os motoristas nacionais não exigimos escolaridade obrigatória. Para os internacionais exigimos o 9.º.	Sim, porque facilita a inserção na sociedade. A formação cultural adquire-se pela experiência.	São muito úteis, facilitam a comunicação instantânea. Os meios que uso são a internet, fax, telefone, telemóvel.	As nossas estradas são piores e as que temos boas são a pagar. A nossa autoridade ainda não está instruída para fiscalizar.	É sempre importante pelo contacto com outros povos e outras cultura e um benefício porque é uma aprendizagem constante.	O sector de transporte está em baixo pela concorrência. Os preços, margens cada vez menores e sem ajudas do Estado, o aumento do combustível e as portagens que não conseguimos suportar.	O relacionamento é bom entre todos. Entre empresas por vezes existe uma concorrência desleal.
C	Sim, Francês, Inglês e um pouco de espanhol. Sem dúvida para podermos comunicar com grande parte dos nossos clientes.	Normalmente o comercial e o gestor. Na nossa casa é o gestor de tráfego.	Profissionalmente não há choque de culturas. A comunicação é fluida, sem dificuldades.	Promovemos formação 35 h/ ano. Em novas tecnologias, contacto com cliente e organização de tempos de condução. A formação é sem dúvida importante.	Qualidades: organização, responsabilidade e pontualidade. Nos motoristas, valorizo ainda o bom aspecto. Requisitos: depende do tipo de função.	É importante ter um certo nível cultural para se poder falar com os clientes e para participar nas reuniões.	É importante. Na comunicação com o motorista foi uma mais-valia. Uso o fax, internet, Sms, Internet, emails, telefone, mas cada vez menos o fax.	A nossa fiscalização é muito menos apertada. Em Portugal a fiscalização depende das alturas do ano.	Para qualquer um é enriquecedor. Ficamos sempre com uma ideia diferente. A maneira de pensar dos outros povos é diferente bem como os métodos de trabalho.	Vivemos numa altura complicada, com o aumento do gasóleo, fala-se em greves. Neste momento, as margens de lucro são quase nulas.	Bom ambiente entre colegas e com os cargos de chefia. Há uma boa cooperação entre todos. Entre empresas o relacionamento é quase nulo, não há diálogo, o ambiente não é bom.
D	Muito pouco. Um pouco de espanhol. Acho que sim, quando se quer falar com o estrangeiro.	Os administrativos. Os motoristas pouco.	Sim, dificuldades devido às línguas. Não há choque de culturas.	Sim é importante. Por vezes damos formação em cargas e descargas aos motoristas.	Qualidades: formação e experiência. Requisitos: conhecimentos de actividade e de estrada.	Sim porque ajuda no contacto com as pessoas. A formação pode ser adquirida através de formação e experiência.	AS coisas ficaram piores. Hoje em dia é uma correria com os telemóveis. Mas o facto de estar tudo ligado permite planejar melhor o trabalho. Fax, telefone e e-mail.	As estradas no estrangeiro são melhores, mas as nossas melhoraram ao longo dos anos. A fiscalização no estrangeiro é melhor que a nossa.	É importante pela aprendizagem e experiência com os outros.	Mal porque o ambiente não está bem, é a concorrência, o preço baixo, uma guerra, todos tentam baixar os preços para agarrar o cliente.	Entre colegas é bom. Entre cargos de chefia e colaboradores mais ou menos, mas comunicamos entre todos. Entre empresas bom relacionamento com algumas, mau com outras.
E	Sim. Francês, inglês, espanhol e italiano. Muito importante, pelo menos, o Inglês no contacto com o estrangeiro.	Quase toda a gente ligada ao tráfego e os motoristas.	Não. Dificuldades nenhuma. Adapto-me bem. Não há choque de culturas.	Formação é muito importante. Damos em quase tudo, línguas, novas tecnologias e tempos de condução.	Qualidades: O nível de formação. Requisitos: o mínimo 12.º ano e conhecimentos de inglês.	Sim é importante na relação com clientes e fornecedores. A formação adquire-se lendo.	Trouxe uma mudança total no mundo, uso muito GPS, telemóvel, internet e emails.	Hoje em dia, conduz-se com mais rapidez. A fiscalização dos outros países é melhor, são mais rigorosos.	Sim. Está-se sempre a aprender. Realmente é muito bom. É muito importante conhecer outras culturas, outros países.	Muito mau. Situação muito complicada. Devido à crise.	O ambiente, no geral, é bom, entre empresas é uma guerra total. Entre chefias e colaboradores é bom.
F	Sim. Francês, inglês, alemão e espanhol. Muito importante.	A parte comercial, porque tem o contacto mais directo com os clientes.	Não se nota muitas diferenças de cultura. Tenho dificuldades apenas com os países nórdicos.	Sim indispensável e estritamente necessária por lei. Formação de tacógrafo e tempos de condução são as mais obrigatórias. Deveria haver mais formação.	Qualidades: honestidade, eficácia e comportamento. Requisitos: experiência profissional.	Muito. Quanto maior nível de cultura, mais facilidade têm nas relações internacionais.	As novas tecnologias ajudam bastante, na transmissão de informações, localização das viaturas. Uso o telemóvel, emails e faxes.	As nossas estradas são boas. A fiscalização dos outros países prejudica bastante as empresas portuguesas.	Sem dúvida, para perceber melhor o povo estrangeiro.	Crise.	Há bom ambiente. Entre empresas há de tudo. Entre chefias e colaboradores é bom.
G	Sim, inglês. Muito importante.	De forma geral, toda a gente.	Normalmente não tenho dificuldades. Só quando me desloco ao País.	Sim promove. É indispensável. Formação em Línguas, principalmente Espanhol e Francês e tempos de condução.	Qualidades: experiência e confiança. Requisitos: 4.ª classe e experiência.	Relativamente importante. Esta formação poderá ser adquirida ao longo dos anos.	As novas tecnologias são muito úteis. O que mais uso é o telemóvel.	As nossas estradas são óptimas, equivalentes às dos outros países. A nossa fiscalização é interventiva e não preventiva. Nos outros países é melhor.	Muito importante porque abre novos horizontes.	Péssimo. Os custos são muitos, o gasóleo é o maior problema.	Entre colegas, colaboradores e chefias há de tudo. Entre empresas é péssimo.
H	Sim. Inglês, francês, alemão e espanhol. Extremamente importante.	Todas as pessoas intervenientes com o exterior, quer na forma oral quer na escrita.	Não tenho dificuldades.	A formação é muito importante e pode nos fornecer as “armas” para combater a constante mudança do sector. Promovemos em quase todos os departamentos.	Qualidades: empenho e capacidade de cumprir objectivos. Requisitos: 12.º ano de escolaridade.	Sim acho. O indivíduo tem aqui um papel principal, o dever de auto instruir-se.	São inevitáveis e de importância crescente na “maturação” do sector. Permitiu maior controlo de processos. Usamos telemóvel, GPS.	Parece-me que hoje temos uma excelente rede rodoviária. A fiscalização carece um pouco de formação das suas forças que implementam a lei.	Só existindo termo de comparação pode-se formar opinião sobre o que quer que seja. Não devemos dizer que somos os piores do mundo sem ver outras realidades.	São tempos difíceis. A conjuntura Internacional afecta tudo e todos.	Existem as naturais tensões decorrentes da pressão do quotidiano actual. Entre colegas cada um fica mais sobrecarregado com tarefas que outrora eram divididas com outros Entre empresas pode haver sinergias no sector.